



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

**EXPORTACIÓN DE YOGUR DE ARÁNDANOS ORGÁNICOS  
HECHOS A BASE DE ALMENDRAS Y STEVIA AL MERCADO DE  
AMSTERDAM**

**PRESENTADO POR  
CARLOS ALBERTO RAMÍREZ ARBULÚ**

**PLAN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES  
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**LIMA – PERÚ**

**2018**



**CC BY-NC**

**Reconocimiento – No comercial**

El autor permite transformar (traducir, adaptar o compilar) a partir de esta obra con fines no comerciales, y aunque en las nuevas creaciones deban reconocerse la autoría y no puedan ser utilizadas de manera comercial, no tienen que estar bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>



**FACULTAD: CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS**

**ESCUELA: ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**PLAN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**EXPORTACIÓN DE YOGUR DE ARÁNDANOS ORGÁNICOS HECHOS A BASE  
DE ALMENDRAS Y STEVIA AL MERCADO DE AMSTERDAM**

**Presentado por:**

**BACHILLER: CARLOS ALBERTO RAMÍREZ ARBULÚ**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**Lima – Perú**

**2018**

# ÍNDICE

|   |           |
|---|-----------|
| RESUMEN EJECUTIVO   | 9         |
| <b>1. ESTRUCTURA GENERAL DEL PLAN</b>                             | <b>11</b> |
| <b>2. ORGANIZACIÓN Y ASPECTOS LEGALES</b>                         | <b>11</b> |
| 2.1 Nombre o Razón Social   | 11        |
| 2.2 Actividad económica o Codificación Internacional (CIIU)       | 11        |
| 2.3 Ubicación y factibilidad municipal y sectorial                | 11        |
| 2.4 Misión, Visión, Objetivos y Principios de la empresa          | 13        |
| 2.4.1 Misión  | 13        |
| 2.4.2 Visión  | 13        |
| 2.4.3 Objetivos   | 13        |
| 2.4.4 Principios  | 14        |
| 2.4.5 Cultura organizacional                                      | 14        |
| 2.4.6 Análisis FODA   | 15        |
| 2.5 Ley de MYPE   | 16        |
| 2.6 Forma jurídica empresarial                                    | 17        |
| 2.7 Estructura orgánica   | 19        |
| 2.8 Cuadro de asignación de personal                              | 24        |
| 2.9 Registro de Marca y procedimientos de INDECOPI                | 24        |
| 2.9.1 Proceso previo al registro de marca                         | 25        |
| 2.9.2 Presentación de solicitud para el registro de marca         | 26        |
| 2.9.3 Evaluación de los requisitos                                | 28        |
| 2.9.4 Publicación de la solicitud                                 | 29        |
| 2.10 Requisitos y Trámites Municipales                            | 30        |
| 2.10.1 Procedimientos para obtener la Licencia de Funcionamiento  | 31        |
| 2.10.2 Requisitos para obtener la licencia de Funcionamiento      | 32        |
| 2.11 Régimen Tributario y procedimiento para la obtención del RUC | 34        |
| 2.12 Registro de Planillas (PLAME)                                | 41        |
| 2.12.1 Planilla electrónica                                       | 41        |
| 2.12.2 Sujetos comprendidos                                       | 43        |
| 2.12.3 Categoría de sujetos involucrados – Planilla               | 43        |
| 2.13 Régimen laboral Especial y General                           | 45        |
| 2.14 Modalidades de contratos laborales                           | 46        |
| 2.15 Contratos comerciales y Responsabilidad civil de accionistas | 47        |
| <b>3. PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL</b>                         | <b>48</b> |
| 3.1 Descripción del producto                                      | 48        |

|           |  |     |
|-----------|--|-----|
| 3.1.1     | Clasificación Arancelaria                                | 52  |
| 3.1.2     | Propuesta de valor                                       | 54  |
| 3.1.3     | Ficha técnica comercial                                  | 58  |
| 3.2       | Investigación del Mercado objetivo                       | 61  |
| 3.2.1     | Segmentación de mercado objetivo                         | 61  |
| 3.2.2     | Tendencias de consumo                                    | 64  |
| 3.3       | Análisis de oferta y demanda                             | 68  |
| 3.3.1     | Análisis de la oferta                                    | 68  |
| 3.3.2     | Análisis de la demanda                                   | 75  |
| 3.4       | Estrategias de Venta y Distribución                      | 80  |
| 3.4.1     | Estrategias de segmentación                              | 81  |
| 3.4.2     | Estrategias de posicionamiento                           | 82  |
| 3.4.3     | Estrategias de distribución                              | 83  |
| 3.5       | Estrategia de Promoción                                  | 85  |
| 3.6       | Tamaño de Planta, Factores condicionantes                | 88  |
| <b>4.</b> | <b>PLAN DE LOGÍSTICA INTERNACIONAL</b>                   | 90  |
| 4.1       | Envases, Empaques y Embalajes                            | 90  |
| 4.2       | Diseño del Rotulado y Marcado                            | 96  |
| 4.2.1     | Diseño del rotulado                                      | 96  |
| 4.2.2     | Diseño de marcado  | 98  |
| 4.3       | Unitarización y cubicaje de la carga                     | 100 |
| 4.4       | Cadena DFI de exportación                                | 107 |
| 4.4.1     | Requerimiento de insumos e infraestructura               | 108 |
| 4.4.2     | Estrategias de Suministro                                | 113 |
| <b>5.</b> | <b>PLAN DE COMERCIO INTERNACIONAL</b>                    | 121 |
| 5.1       | Fijación de precios                                      | 121 |
| 5.1.1     | Costo y precio   | 121 |
| 5.1.2     | Cotización Internacional                                 | 122 |
| 5.2       | Contratos de compra venta internacional y sus documentos | 122 |
| 5.3       | Elección y aplicación de INCOTERM                        | 124 |
| 5.4       | Determinación del medio de Pago y Cobro                  | 125 |
| 5.5       | Elección del Régimen de Exportación                      | 126 |
| <b>6.</b> | <b>PLAN ECONÓMICO FINANCIERO</b>                         | 132 |
| 6.1       | Inversión fija   | 132 |
| 6.1.1     | Activos tangibles  | 132 |
| 6.1.2     | Activos intangibles                                      | 133 |

|           |   |     |
|-----------|---|-----|
| 6.2       | Capital de trabajo  | 134 |
| 6.3       | Inversión total   | 135 |
| 6.4       | Estructura de inversión y financiamiento                  | 135 |
| 6.5       | Fuentes de financiamiento y condiciones de crédito        | 136 |
| 6.6       | Presupuesto de costos                                     | 138 |
| 6.7       | Punto de equilibrio                                       | 141 |
| 6.8       | Presupuesto de ingresos                                   | 142 |
| 6.8       | Presupuesto de egresos                                    | 143 |
| 6.9       | Flujo de caja proyectado                                  | 145 |
| 6.10      | Estado de ganancias y pérdida                             | 147 |
| 6.11      | Evaluación de la inversión                                | 151 |
| 6.11.1    | Evaluación económica                                      | 151 |
| 6.11.2    | Evaluación financiera                                     | 152 |
| 6.11.3    | Evaluación social   | 152 |
| 6.11.4    | Impacto ambiental   | 153 |
| 6.12      | Evaluación de costo de oportunidad del capital de trabajo | 153 |
| <b>7.</b> | <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>                     | 154 |
| 7.1       | Conclusiones  | 154 |
| 7.2       | Recomendaciones   | 156 |
|           | <b>BIBLIOGRAFÍA</b>                                       | 157 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 1. Características MYPE .....   | 17  |
| Tabla 2. Comparativo de sociedades anónimas.....  | 18  |
| Tabla 3. Asignación de personal.....  | 24  |
| Tabla 4. Cuadro comparativo de los regímenes.....   | 34  |
| Tabla 5. Componentes de la planilla electrónica .....   | 42  |
| Tabla 6. Sujetos comprendidos - Planilla electrónica.....                                     | 43  |
| Tabla 7. Categoría de sujetos involucrados - Planilla.....                                    | 43  |
| Tabla 8. Régimen laboral especial.....  | 45  |
| Tabla 9 Cuadro de información nutricional.....  | 56  |
| Tabla 10 Distribución por edades – Ámsterdam.....   | 62  |
| Tabla 11 Gasto de consumo de los Hogares de bienes y servicios.....                           | 67  |
| Tabla 12 Análisis de mercado de Países bajos - Gastos de consumo por producto en %            | 68  |
| Tabla 13 Reportes de Exportaciones por Subpartida Nacional 2014-2017 .....                    | 69  |
| Tabla 14 Arándanos Perú Exportación 2016 – 2017 – 2018 .....                                  | 72  |
| Tabla 15 Exportación de arándanos al mundo (en toneladas) .....                               | 72  |
| Tabla 16 Exportaciones de arándanos a la Unión Europea (en toneladas).....                    | 73  |
| Tabla 17 Producción de productos lácteos en Holanda .....                                     | 74  |
| Tabla 18 Principales Importaciones de Yogurt que hace Holanda del mundo (2014 –<br>2017)..... | 76  |
| Tabla 19 Principales empresas holandesas importadoras de yogurt.....                          | 78  |
| Tabla 20 Proveedores de materia prima y envases .....   | 108 |
| Tabla 21 Datos para el contrato de compra y venta.....  | 123 |
| Tabla 22 Activos Tangibles - Muebles y Enseres.....   | 132 |
| Tabla 23 Activos Tangibles - Equipos Diversos .....   | 132 |
| Tabla 24 Activos intangibles .....  | 133 |
| Tabla 25 Total de Inversión en activos.....   | 133 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 26 Capital de Trabajo.....                       | 134 |
| Tabla 27 Inversión total.....                          | 135 |
| Tabla 28 Estructura de financiamiento.....             | 136 |
| Tabla 29 Detalle de la deuda .....                     | 136 |
| Tabla 30 Cuotas a pagar .....                          | 137 |
| Tabla 31 Cuadro resumen préstamo.....                  | 138 |
| Tabla 32 Planilla de remuneraciones primer año .....   | 138 |
| Tabla 33 Planilla de remuneraciones segundo año.....   | 139 |
| Tabla 34 Gastos administrativos mensuales .....        | 139 |
| Tabla 35 Gastos comerciales mensuales.....             | 140 |
| Tabla 36 Costo de comercialización y distribución..... | 140 |
| Tabla 37 Precio de venta .....                         | 140 |
| Tabla 38 Punto de equilibrio .....                     | 141 |
| Tabla 39 Cantidad proyectada de ventas.....            | 142 |
| Tabla 40 Flujo de ingresos anuales - Dólares .....     | 142 |
| Tabla 41 Flujo de ingresos anuales - Soles .....       | 142 |
| Tabla 42 Ventas mensuales en dólares .....             | 143 |
| Tabla 43 Ventas mensuales en soles .....               | 143 |
| Tabla 44 Ventas anuales en soles .....                 | 143 |
| Tabla 45 Gastos administrativos mensual.....           | 143 |
| Tabla 46 Flujo de egresos anuales .....                | 144 |
| Tabla 47 Flujo de caja mensual .....                   | 145 |
| Tabla 48 Flujo de caja anual .....                     | 146 |
| Tabla 49 Estado de Ganancias y pérdidas mensual .....  | 147 |
| Tabla 50 Estado de Ganancias y pérdidas anual .....    | 149 |



# ÍNDICE DE FIGURAS

|  |     |
|--|-----|
| Figura 1. Ubicación del domicilio fiscal .....   | 12  |
| Figura 2. Estructura Orgánica .....  | 20  |
| Figura 3. Pasos para realizar la Inscripción al RUC por internet usando el Sistema de Intermediación Digital ..... | 41  |
| Figura 4. Mapa de producción de arándanos .....  | 48  |
| Figura 5 Diseño de página web .....  | 87  |
| Figura 6 Diseño del envase .....   | 91  |
| Figura 7 Diseño del embalaje interno.....  | 93  |
| Figura 8 Diseño del embalaje externo.....  | 94  |
| Figura 9 Diseño de la caja .....   | 94  |
| Figura 10 Dimensiones de la caja .....   | 95  |
| Figura 11 Cubicaje de envases Tetra Pak .....  | 95  |
| Figura 12 Modelo de caja rotulada.....   | 100 |
| Figura 13 Forma del pallet .....   | 102 |
| Figura 14 Ejemplos de marcas de fumigación del pallet .....  | 103 |
| Figura 15 Cuadro de unitarización .....  | 103 |
| Figura 16 Nivel de apilamiento del pallet.....   | 104 |
| Figura 17 Distribución de pallets en el contenedor.....  | 107 |
| Figura 18 Incoterm FOB .....   | 124 |

# ÍNDICE DE GRÁFICOS

|   |     |
|---|-----|
| Gráfico 1 Disponibilidad estacionaria de producción.....  | 49  |
| Gráfico 2 Información nutricional .....   | 50  |
| Gráfico 3 Propiedades nutricionales de las almendras.....   | 51  |
| Gráfico 4 Clasificación Arancelaria .....   | 53  |
| Gráfico 5 Convenios internacionales.....  | 53  |
| Gráfico 6 Ficha técnica comercial .....   | 58  |
| Gráfico 7 Diagrama de flujo de producción de yogurt.....  | 60  |
| Gráfico 8 Población total de Ámsterdam del 2007 al 2017 .....   | 62  |
| Gráfico 9 Confianza del consumidor y tendencia a la compra.....   | 63  |
| Gráfico 10 Nivel de consumo de productos elaborados .....   | 65  |
| Gráfico 11 Volumen de consumo de yogurt en Holanda per cápita desde el 2010 hasta el<br>2021 .....        | 66  |
| Gráfico 12 Principales empresas exportadores de la partida 0403100020.....                                | 70  |
| Gráfico 13 Producción nacional de Arándanos por TM en áreas sembradas .....                               | 71  |
| Gráfico 14 Principales empresas exportadoras de arándanos .....   | 74  |
| Gráfico 15 Participación de los mercados proveedores de yogurt importado por Países<br>Bajos en 2017..... | 78  |
| Gráfico 16 Principales importadores europeos de Arándanos del género Vaccinium.....                       | 80  |
| Gráfico 17 Crecimiento de la población de Ámsterdam 2014 – 2017 .....                                     | 82  |
| Gráfico 18 Canales de distribución de productos .....   | 83  |
| Gráfico 19 Características de un contenedor reefer .....  | 106 |
| Gráfico 20 Área idónea para planta de procesamiento de yogurt.....  | 109 |
| Gráfico 21 Estructura física de la Planta de procesamiento de Yogurt.....                                 | 110 |
| Gráfico 22 Flujo de la mercadería en la DFI (Distribución Física Internacional) .....                     | 118 |
| Gráfico 23 Punto de equilibrio.....   | 141 |
| Gráfico 24 Cálculo del VAN y TIR económico .....  | 151 |

## RESUMEN EJECUTIVO

Hoy en día el mercado europeo está en un constante cambio, las personas cada vez son más conscientes de sus hábitos de consumo debido al incremento de enfermedades como la diabetes, colesterol, hipertensión y obesidad; problemas que hoy en día son muy frecuentes y se presentan desde temprana edad. Por esta razón, han surgido ciertas tendencias alimenticias relacionadas al comer sano o “*Healthy food*” creando un estímulo en los consumidores por conocer más sobre nutrición y alternativas de comida saludable.

Es por ello que, ante esta necesidad, la introducción de un yogurt frutado de arándanos orgánicos hecho a base de leche de almendras es una solución innovadora que se puede incluir en la dieta de las personas, obteniendo resultados favorables y mejorando sus hábitos alimenticios.

La idea de comercializar yogurt se da debido al consumo creciente que se viene registrado en el continente europeo en los últimos años, en donde países como España y Francia son los principales consumidores, teniendo un alto consumo anual de productos lácteos; sin embargo, hay países como Holanda que poco a poco están teniendo un mayor consumo y estudios afirman que tiene un potencial en los próximos 3 años. (Infocampo)

Adicionalmente, el contenido de arándanos, considerado como una “Súper fruta” debido al gran potencial que tiene por la cantidad de antioxidantes (más alta que

cualquier otra fruta), vitaminas y proteínas hace que el producto tenga altas expectativas de consumo. Más aun sabiendo que Holanda es uno de los principales países importadores de este fruto a nivel mundial y del mercado peruano.

La idea del proyecto es consolidar la exportación y comercialización del producto “BrainBerries” (Yogurt de Arándanos Orgánicos elaborados a base de leche de almendras y con adición de Stevia), dentro del mercado de Ámsterdam - Holanda, para ello se creará la empresa ARANDEN FRUIT S.A. El objetivo del negocio es posicionarse dentro del mercado holandés, partiendo desde su capital.

Se espera que el negocio tenga éxito por tres motivos: El creciente porcentaje de consumo de productos orgánicos en el país de destino; el auge de producción del fruto en el Perú y por último los convenios internacionales que favorecen e incentivan las exportaciones peruanas al mercado holandés, un ejemplo de ello es el “Proyecto de Cooperación UE-Perú en materia de asistencia técnica relativa al comercio”

## **1. ESTRUCTURA GENERAL DEL PLAN**

## **2. ORGANIZACIÓN Y ASPECTOS LEGALES**

### **2.1 Nombre o Razón Social**

La denominación social de la empresa será ARANDEN FRUIT S.A.C. y su nombre comercial será BRAINBERRIES, ya que son los berries el atractivo principal del producto, sumado a mantener una salud mental y corporal, “mente sana en cuerpo sano”.

Se ha optado por la comercialización del producto debido a que es una solución innovadora en alimentos de fácil consumo, ideal para familias y personas de mediana edad que les gusta mantener su salud en óptimas condiciones.

### **2.2 Actividad económica o Codificación Internacional (CIIU)**

ARANDEN FRUIT S.A.C. se dedicará a la comercialización y exportación de Yogur de Arándanos orgánicos hechos a base de Almendras y Stevia. El negocio pertenece al sector secundario y tiene como código CIIU 4630 y 1050. (INFORMATICA, 2010)

### **2.3 Ubicación y factibilidad municipal y sectorial**

La empresa estará ubicada en la ciudad de Lima – Perú debido a que hay mayor acceso a información, mayor mercado donde cotizar y a su vez están las principales entidades relacionadas a la exportación del producto.

Con respecto a la ubicación del local se está considerando inicialmente contar con una oficina administrativa debido a que la producción y almacenaje será tercerizado, por tanto, se toma ciertos criterios como:

- Facilidades en rutas de acceso.
- Cercanía al maquilador (tercerizador).
- Cercanía a entidades relacionadas a la exportación.
- Comodidad de los trabajadores.
- Facilidad de ingreso y salida de la oficina.

Por ello, se ha determinado tener el local en la victoria, específicamente considerando alquilar un espacio dentro de la casa del gerente general ubicado en Jr. Raymundo Cárcamo 1058, Santa Catalina – La Victoria, a todo costo y mediante un contrato de arrendamiento donde se establecerán los términos y condiciones pactados.



Figura 1. Ubicación del domicilio fiscal

Fuente: Google Maps

## 2.4 Misión, Visión, Objetivos y Principios de la empresa

### 2.4.1 Misión

Brindar a nuestros clientes la satisfacción, confianza y seguridad de consumir productos naturales, mediante la comercialización de yogur de arándanos con leche de almendras y stevia, buscando el cuidado de la salud dando soluciones innovadoras en alimentos.

### 2.4.2 Visión

Ser una empresa líder e innovadora en materia de alimentos lácteos dentro del mercado europeo, con una gestión eficiente y ordenada que fomente el desarrollo del país.

### 2.4.3 Objetivos

#### Objetivos Generales

Se tiene por objetivo la consolidación de la exportación y comercialización del Yogur de Arándano hecho a base de leche de almendras y Estevia y posicionarse dentro del mercado holandés, buscando el bienestar de los consumidores mediante soluciones innovadoras de alimento, que luego nos abran las puertas del mercado europeo (UE). Mediante convenios comerciales con empresas del sector.

#### Objetivos Específicos

- Internacionalizar la empresa.
- Lograr rentabilidad desde el primer año de comercialización.

- Promocionar las propiedades del producto como ventaja competitiva en destino.
- Fidelizar a los clientes creando conciencia de la importancia del producto.
- Mantener relación con empresas del sector.

#### 2.4.4 Principios

Los principios de la empresa son una de las principales características que nos distinguirá, ya que, para hacer cualquier tipo de actividad, se necesitará de estos cuatro conceptos:

- Respeto: No solo con un trato cordial, sino con el respeto hacia el negocio, con nuestro producto, que siempre este en óptimas condiciones y que cumpla con los plazos establecidos.
- Puntualidad: Trabajar siempre con plazos de producción y envío del producto, no afectar el flujo logístico y cumplir con el “justo a tiempo”.
- Integridad: Representar a la empresa con la seriedad e integridad necesarios, evitando caer en movimientos fraudulentos.
- Cooperación: Demostrar la calidad de personas que trabajan en Aranden Fruit SAC, no solo preocupados por el mejoramiento del producto, sino por el bienestar de las personas.

#### 2.4.5 Cultura organizacional

Velar por el bienestar de las personas brindándoles el mejor producto al mejor precio y en las mejores condiciones de calidad, siendo responsables



con lo que se vende y siempre manteniendo el deseo por la mejora continua e innovación.

Asimismo, representar a la empresa íntegramente sin caer en malos manejos ni en actos de corrupción.

#### 2.4.6 Análisis FODA

##### Análisis Interno

##### FORTALEZAS

- Empresa seria y comprometida con los clientes
- Producto innovador adecuado a las tendencias de consumo del país.
- Auge de producción de los arándanos en Perú.
- Holanda es uno de los principales países compradores del fruto.
- Producto de alta calidad con propiedades beneficiosas para la salud.
- Precios de mercado competitivos.

##### DEBILIDADES

- Fenómenos naturales que puedan afectar la cosecha del producto.
- Encarecimiento de los insumos como las almendras o arándanos por temporada alta.
- Estacionalidad de los arándanos.
- Poca experiencia en gestión de la empresa.

## Análisis Externo

### OPORTUNIDADES

- Tratado de Libre comercio entre Perú y la Unión Europea.
- El mercado holandés tiene un alto consumo de yogurt.
- Disposición de las personas para consumir productos lácteos.
- Estabilidad económica y política en Holanda.
- Tendencias de los consumidores al cuidado de su salud.
- Apoyo de entidades gubernamentales para la exportación.

### AMENAZAS

- Empresas competidoras de la misma Unión Europea.
- Producción y venta de productos sustitutos y similares en Holanda.
- Bajo nivel de comercialización del producto entre Perú y Holanda.
- Altos estándares de calidad entre productos de la región.

## 2.5 Ley de MYPE

Acorde con la Ley N.º 30056 del 01 de julio del 2013 “Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial”. Se ha considerado a la empresa ARANDEN FRUIT SAC como pequeña empresa, debido a que se espera llegar a facturar una cantidad anual superior a los 150 UIT, mantener un número mínimo de trabajadores (3 personas) y al reciente inicio de sus actividades, e ingreso al mercado.

Según Francisco Grippa, jefe de la Unidad de Perú de BBVA *Research*, afirma que el objetivo de esta modificación de ley “[...] ataca varios de los problemas de las MYPES, como la informalidad, la falta de capital humano capacitado, los altos costos para innovar.” (Comercio, 2014)

Se podría decir que hoy en día el país está dando las condiciones necesarias para que las empresas se formalicen y tengan más facilidades en la gestión de la empresa, dándoles plazos y proporcionándoles facilidades para las capacitaciones, regímenes laborales, entre otras.

En la siguiente tabla se presenta un resumen de las características que tienen las empresas según su forma jurídica:

Tabla 1. Características MYPE

| TIPO DE EMPRESA | LEY MYPE D.S. N° 007-2008-TR |              | LEY N° 30056                       |                |
|-----------------|------------------------------|--------------|------------------------------------|----------------|
|                 | VENTAS ANUALES               | TRABAJADORES | VENTAS ANUALES                     | TRABAJADORES   |
| MICRO EMPRESA   | HASTA 150 UIT                | 1 a 10       | HASTA 150 UIT                      | No hay límites |
| PEQUEÑA EMPRESA | HASTA 1,700 UIT              | 1 a 100      | MÁS DE 150 UIT Y HASTA 1,700 UIT   | No hay límites |
| MEDIANA EMPRESA | -                            | -            | MÁS DE 1,700 UIT Y HASTA 2,300 UIT | No hay límites |

Fuente: (SUNAT, RÉGIMEN LABORAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA, 2018)

## 2.6 Forma jurídica empresarial

La forma jurídica empresarial se asigna dependiendo de las actividades a realizar y de la forma en la que se quiere gestionar la organización, es de suma importancia identificar correctamente la mejor opción ya que de eso dependerá la facilidad de la gestión organizacional.

Existen diversos tipos de sociedades mercantiles, los cuales tienen diferentes particularidades y responsabilidades; al respecto, nuestra empresa se caracteriza por ser familiar, por lo tanto, no necesita de mucha burocracia para la toma de decisiones.

Además, están conformadas por inversionistas, socios capitalistas que aportan una cantidad de dinero (acciones), que sirven en la apertura del negocio.

En este caso, el capital social inicial será de s/ 60,000.00 soles, el cual será dividido de la siguiente manera: Carlos Ramírez (s/ 30,000.00, 50%), Sergio Ramírez (s/ 15,000.00, 25%) y Jesús Salazar (s/ 15,000.00 25%).

Este tipo de empresa se ubica dentro de las sociedades anónimas.

En la siguiente tabla se observa un comparativo entre los tipos de sociedades anónimas que existen a fin de identificar cual es la mejor opción de sociedad para Aranden Fruit.

Tabla 2. Comparativo de sociedades anónimas

| SOCIEDADES ANÓNIMAS    |  |  |  |
|------------------------|--|--|--|
| SIGLAS                 | Sociedad Anónima Abierta<br>Razón social y se le agrega "S.A.A." | Sociedad Anónima<br>Razón social y se le agrega "S.A." | Sociedad Anónima Cerrada<br>Razón social y se le agrega "S.A.C." |
| TIPO DE EMPRESAS       | Ideal para grandes corporaciones                                 | Ideal para medianas y grandes empresas                 | Ideal para empresas familiares, medianas y pequeñas empresas.    |
| SOCIOS                 | Al menos 750 accionistas   | A partir de 2, no tiene límite                         | De 2 a 20 accionistas  |
| ÓRGANOS DE VIGILNANCIA | 1. Junta general de Accionistas                                  | 1. Junta general de Accionistas                        | 1. Junta general de Accionistas                                  |

|                   |   |  |  |
|-------------------|---|--|--|
|                   | 2. Directorio   | 2. Directorio  | 2. Directorio (opcional)   |
|                   | 3. Gerencia   | 3. Gerencia  | 3. Gerencia  |
| CAPITAL SOCIAL    | Representado por aportes de capital de todos los socios inversores, para iniciar se necesita por lo menos el 25% de esto. | Aportes de capital (acciones) en moneda nacional o extranjera, se puede incluir bienes tecnológicos o tangibles. | Aportes de capital (acciones) en moneda nacional o extranjera, se puede incluir bienes tecnológicos o tangibles. |
| TIEMPO            | Indefinido  | Indefinido   | Indefinido   |
| LEY QUE LA REGULA | Ley de Sociedades Mercantiles   | Ley de Sociedades Mercantiles  | Ley de Sociedades Mercantiles  |

Fuente: SUNAT (2018)

Como se aprecia en el gráfico anterior, de los tres tipos de sociedades, la que más se adecua a la empresa es la sociedad anónima cerrada sin directorio debido a cuatro puntos importantes, los cuales son:

- Régimen adecuado para pequeñas y medianas empresas.
- Es dinámica en el momento de gestionar ya que puede prescindir del directorio.
- Puede ser conformada por personas naturales o jurídicas a partir de 2 como mínimo.
- No requiere de muchas formalidades en la toma de decisiones.

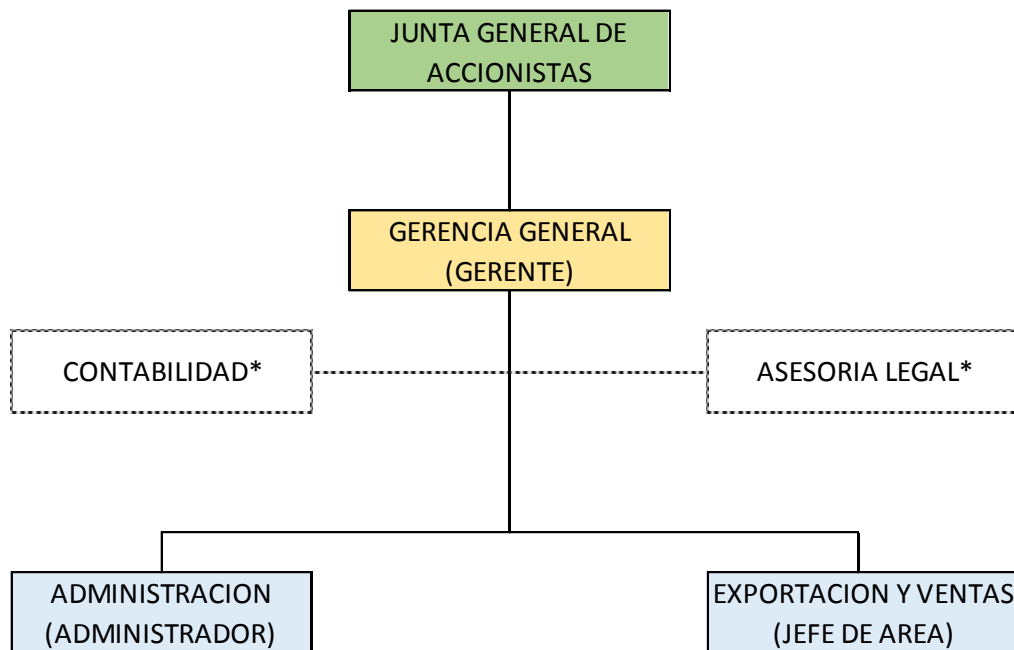
Por tanto, la denominación social de la empresa es Aranden Fruit S.A.C.

## 2.7 Estructura orgánica

La composición de la empresa es una sociedad anónima cerrada sin directorio, por lo que, tal como se muestra en el siguiente gráfico, se tendrá una junta de accionistas que delegarán y nombrarán a un gerente general

quien será el representante legal y estará a la cabeza de la organización. De esta gerencia, se crearán dos áreas que funcionarán en conjunto, estas son: Administración y Exportación y Ventas.

Asimismo, se trabajará con dos áreas externas, la de contabilidad, y la de asesoría legal, las cuales estarán directamente relacionadas con el gerente general y trabajarán en conjunto.



\* Areas externas, contratadas como servicio de terceros

Figura 2. Estructura Orgánica

Las composición y responsabilidades de cada área varía de la siguiente manera: Junta de accionistas (3 personas): Inversores capitalistas quienes han aportado el capital necesario para poner en marcha a la empresa.

- Gerencia General (1 persona): Representante legal de la empresa, encargado del manejo de toda la organización.

Perfil para el cargo:

- Profesional con estudios superiores en Administración, Administración de Negocios Internacionales, Contabilidad, Finanzas, Auditoría, entre otros, con título profesional.
- Experiencia mínima de 8 a 10 años como Gerente General, Gerente Comercial o Gerente financiero.
- Dominio del idioma inglés a nivel intermedio.
- Alto nivel de comunicación.
- Conocimientos básicos de exportaciones.
- Liderazgo, trabajo en equipo.
- Conocimientos y manejo de sistemas informáticos.

Sus funciones son:

- Llevar la planificación de la empresa.
  - Determinar los objetivos a corto y mediano plazo.
  - Organizar la estructura empresarial.
  - Coordinar las reuniones para hacer el plan de trabajo.
  - Analizar los problemas de la empresa.
  - Analizar la situación de la empresa.
  - Negociar con proveedores los precios y cantidades necesarias para la producción y suscribir contratos.
  - Negociar con las empresas tercerizadoras para mejora en precios y servicios y suscribir contratos.
- 
- Administración (1 persona): Persona encargada de la administración, logística, finanzas, tesorería de la empresa.

Perfil para el cargo:

- Profesional con estudios superiores en Administración, Ingeniería financiera, contabilidad, entre otros, con título profesional.
- Contar con experiencia de 5 años en el sector financiero y de gestión.
- Experiencia en contabilidad, economía, tesorería, costos y presupuestos.
- Capacidad de interrelación personal.
- Capacidad de liderazgo.
- Organización y manejo de plazos de trabajo.
- Alto nivel de responsabilidad y compromiso.

Sus funciones son:

- Contratar el personal necesario para el desarrollo de actividades.
  - Realizar pagos diversos de la empresa (tesorería).
  - Llevar el flujo de caja diario y hacer las proyecciones para la semana.
  - Llevar a cabo las gestiones logísticas y de aprovisionamiento de la empresa.
  - Elaborar los contratos de la empresa.
  - Gestionar el personal de la empresa.
  - Supervisar el correcto desarrollo del producto.
  - Controlar la correcta producción por parte del tercero.
- 
- Exportación y ventas (1 persona): Persona dedicada exclusivamente a la actividad comercial, encargada de hacer las gestiones para realizar la exportación, así como ver los temas de ventas y gestionar las cobranzas de la empresa.



Perfil para el cargo:

- Profesional con estudios superiores en Administración de Negocios Internacionales, Marketing, entre otros, con título profesional.
- Conocimiento de regímenes aduaneros, aranceles y regulaciones comerciales.
- Conocimiento sobre las estrategias de mercado.
- Habilidades interpersonales y de liderazgo.
- Capacidad para negociar.
- Dominio de idiomas.
- Buena organización.
- Saber usa herramientas de Microsoft (*Word, Excel, Power Point, Outlook*).

Sus funciones son:

- Recibir las órdenes de compra del cliente.
- Dar instrucciones de carga del producto.
- Tramitar los permisos de carga.
- Coordinar con el agente aduanero.
- Tramitar los certificados necesarios del producto.
- Tramitar las cartas de crédito.
- Emitir los booking y organizar las fechas de zarpe con la naviera.
- Supervisar semanalmente el *kárdex* de producto terminado y lotes de producción y materia prima.
- Emitir las facturas de venta.

## 2.8 Cuadro de asignación de personal

Según la Ley 28015, “LEY DE PROMOCIÓN Y FORMALIZACIÓN DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA”, publicada el 3 de Julio del 2003, las pequeñas empresas deben fomentar la empleabilidad de sus trabajadores incluyéndolos en sus presupuestos anuales, considerando el nivel de aportación a la empresa.

En la siguiente tabla se muestra el total de sueldos que se tiene planeado para el primer año de operaciones de la empresa ARANDEN FRUIT S.A.C. En este se considerará realizar los aportes a ESSALUD y el pago de gratificaciones se hará dos veces al año (julio y diciembre) de medio sueldo por cada gratificación.

Tabla 3. Asignación de personal

| <b>Personal</b> | <b>N°</b> | <b>Rem Mensual</b> | <b>Rem Anual</b> | <b>ONP (13%)</b> | <b>EsSalud (9%)</b> | <b>Grati 1/2 sueldo *</b> | <b>Total anual</b> |
|-----------------|-----------|--------------------|------------------|------------------|---------------------|---------------------------|--------------------|
| Gerente General | 1         | 1.500              | 18.000           | 2.340            | 1.620               | 750                       | 24.210             |
| Administrador   | 1         | 1.500              | 18.000           | 2.340            | 1.620               | 750                       | 24.210             |
| Exportador      | 1         | 1.000              | 12.000           | 1.560            | 1.080               | 500                       | 16.140             |
| <b>Total</b>    |           | <b>4.000</b>       | <b>48.000</b>    | <b>6.240</b>     | <b>4.320</b>        | <b>2.000</b>              | <b>64.560</b>      |

## 2.9 Registro de Marca y procedimientos de INDECOPI

Ante el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), registramos la marca de la empresa, así como sus cuatro partes registrables, que son:

- Nombre: Comercial
- Tipografía: Se refiere al tipo de letra y los colores que usa.

- Isotipo: Es la parte gráfica, es el símbolo, signo, diseño o dibujo que representa a tu empresa.
- Fonética: Se refiere al sonido de tu marca. Es importante porque otra persona podría registrar una marca que se escriba distinto, pero suene parecida a la de tu propiedad. Por ejemplo, alguien podría registrar “Calzados lamila”, que suena muy parecido a tu empresa “Calzados Yamila”.

### 2.9.1 Proceso previo al registro de marca

El proceso anterior al registro de una marca consta de 2 partes:

- Búsqueda de Antecedentes: Antes de presentar una solicitud de registro se averiguará si existe un signo registrado o solicitado con anterioridad, que pudiera ser confundible con la marca que se pretende registrar, para lo cual existen 02 Servicios de Búsquedas Fonéticas y Búsqueda Figurativas en la Dirección de Signos Distintivos.
- Búsqueda Fonética: El costo que tiene este tipo de búsqueda por INDECOPI es de un valor de S/. 31.00, el cual tiene una duración de búsqueda de 30 minutos.  
Permite obtener información respecto de signos que se pronuncien de manera idéntica o semejante, aun cuando difieran en su escritura.
- Búsqueda Figurativa: El costo que tiene este tipo de búsqueda por INDECOPI es de un valor de S/. 38.46, el cual tiene una duración de búsqueda de 3 días.

Permite obtener información respecto de signos que incluyan elementos figurativos idénticos o similares, aun cuando el elemento denominativo sea distinto uno del otro.

Los servicios de búsqueda fonética y de búsqueda figurativa son opcionales y sus resultados “ES REFERENCIAL”, toda vez que el otorgamiento o la denegatoria del registro solicitado, dependerá de la evaluación que en cada caso realice la Dirección, conforme a las normas vigentes.

- Clasificación de productos o servicios

De conformidad con lo establecido en el artículo 151 de la decisión 486, para clasificar los productos y los servicios a los cuales se aplican las marcas, se deberá utilizar la Clasificación Internacional de Productos y Servicios para el Registro de las Marcas, establecidas por el Arreglo de Niza del 15 de junio de 1957, con sus modificaciones vigentes.

Para solicitar el registro de una marca, deberá definir qué productos y/o servicios desea distinguir con su marca, y ubicar en qué clase de la Clasificación Internacional se encuentran dichos productos y/o servicios.

## 2.9.2 Presentación de solicitud para el registro de marca

Requisitos de la solicitud (Pago de S/ 535.00)

La solicitud se presenta en un formato con 3 ejemplares en el cual se consignará:

- a) Datos de identificación del solicitante (incluyendo domicilio para notificaciones).
- b) De ser el caso, datos e identificación del representante (cuyo domicilio será considerado para efectos de las notificaciones). Si actúa a través de un representante, deberá adjuntar el poder en instrumento privado (no se requieren legalizaciones). También se aceptará copia de la escritura pública, Partida Registral, u otro documento análogo, en el que consten las facultades con las que actúa el representante.
- c) Indicación del signo que pretende registrar:
- Signo denominativo: Consignar la denominación.
  - Signo figurativo, mixto, tridimensional u otros: Adjunta 3 reproducciones de aproximadamente 5x5cms, en blanco y negro o a colores, si reivindica colores.
- Además, es recomendable enviar el logotipo en formato digital a [logosdsd@indecopi.gob.pe](mailto:logosdsd@indecopi.gob.pe).
- d) Indicación expresa de los productos y/o servicios para los cuales se solicita el registro de la marca.
- e) En un mismo expediente puede solicitarse el registro de una marca para una o más clases de la Clasificación de Niza. En este último caso, los productos y/o servicios deberán designarse por sus nombres y serán agrupados según las clases de la clasificación del producto y servicios de Niza, precedido cada grupo por el número de a clase a que pertenezca. Así mismo se deberá consignar en el orden de las clases de dicha clasificación.
- f) El comprobante de pago de las tasas respectivas (se deberá pagar una tasa por cada clase en la que se solicite el registro).

- g) De ser el caso, consignar la prioridad que se reivindica, adjuntando copia de la solicitud cuya prioridad se invoca, certificada por la autoridad competente y traducida al español, de ser el caso.

### 2.9.3 Evaluación de los requisitos

Dentro de los 15 días útiles de recibida a solicitud, la dirección examinará si la misma cumple con los requisitos formales señalados. De no cumplirse los requisitos:

#### a) Requisitos Mínimos

Si en la solicitud no se consignan:

- Los datos de identificación de solicitante o de la persona que presenta la solicitud, que permitan efectuar las notificaciones correspondientes.
- La marca cuyo registro se solicita.
- La indicación expresa de los productos y/o servicios para los cuales se solicita el registro.
- El pago de las tasas respectivas.

Se le otorgará un plazo de sesenta (60) días hábiles para subsanar esas omisiones.

Si se cumple con subsanar tales omisiones, para efectos jurídicos se considerará como fecha de presentación de la solicitud aquella en la cual se hubieren cumplido dichos requisitos.

Si no se cumple con el requerimiento formulado, la solicitud de registro se tendrá por no presentada y se dispondrá su archivamiento.

## b) Otros Requisitos

Tratándose de los demás requisitos (documento de poder, indicación de la case, precisión o exclusión de productos y/o servicios, entre otros), la dirección notificara al solicitante para que cumpla con subsanar aquellas omisiones, otorgándole para ello un plazo de 60 días hábiles, contados desde el día siguiente de recibir la notificación.

De no cumplir con dichos requisitos en el plazo establecido, se declarará el abandono de la solicitud y se dispondrá su archivamiento.

### 2.9.4 Publicación de la solicitud

Cumplidos los requisitos formales de la solicitud, a dirección ordenara la publicación de la misma. La publicación de la solicitud de registro se realizará por una sola vez en el diario El Peruano, a costo de solicitante, reproduciendo por lo menos la información siguiente:

- a) Numero de solicitud.
- b) Nombre y país del solicitante.
- c) Reproducción del nombre comercial, de la marca, si se trata de signos mixtos, figurativos, o representación de la marca cuando se trate de una marca tridimensional o de una marca no perceptible por el sentido de la vista. Se consignará el enlace a la Web de INDECOPI, en la cual se podrá visualizar el signo solicitado a registro.
- d) Los productos y/o servicios para los cuales se solicita el registro de marca o nombre comercial.
- e) La clase o clases a la que pertenecen los productos y/o servicios.

f) De ser el caso, si se reivindica prioridad o se ejerce un derecho preferente.

En la publicación se deberán designar los productos y/o servicios por sus nombres, agrupados según las clases de la Clasificación Internacional de Productos y Servicios de Niza, precedidos cada grupo por el número de la clase a que pertenezca. Asimismo, se deberán consignar en el orden de las clases de dicha clasificación.

El plazo para hechura la publicación es de 30 días hábiles, contado desde el día siguiente de notificada la orden de publicación. Si no se publica, o se publica fuera del plazo señalado, el expediente caerá en abandono y archivará.

## 2.10 Requisitos y Trámites Municipales

Para iniciar las operaciones de la empresa, es necesario contar con los permisos y autorizaciones de funcionamiento necesarios emitidos por las autoridades municipales, esto se hace con la finalidad de formalizar totalmente la empresa, y alinear el giro comercial del negocio con la zona en que desarrollará sus actividades, está amparado con la Ley 28976, Marco de Licencias de Funcionamiento.

Teniendo en cuenta que la oficina administrativa quedará en el distrito de La Victoria, los trámites para el permiso se realizarán en dicha municipalidad.



## 2.10.1 Procedimientos para obtener la Licencia de Funcionamiento

### Llenado de Formularios únicos de libre Reproducción

- La licencia de funcionamiento es un trámite que está regulado por la Ordenanza municipal N° 185-2014/MDLV en la cual se solicita el llenado de un formulario único llamado “Solicitud- Declaración Jurada”.
- Este formulario se caracteriza por ser de libre reproducción y se puede descargar directamente del portal de la municipalidad sin costo alguno, en el, se llenará la información relacionada con la localidad de la empresa.

### Ventanilla descentralizada para la presentación de documentos

La presentación del Formulario se efectúa:

- Módulo de Atención al Ciudadano (MAC) Av. México N.º 230 La Victoria  
Telf. 736-1442.
- Módulo de Gamarra Jr. Antonio Bazo cdra. 12 (Loza deportiva del Parque.  
Indoamérica Telf. #964259873

### PAGO ÚNICO

El pago se hace por única vez en ventanilla y de manera conjunta para la emisión de la Licencia de Funcionamiento y el Certificado de Inspección Técnica de Seguridad en Edificaciones ITSE, el cual está incluido.

- Expedidos por la Municipalidad Distrital de la Victoria  
Inspección técnica de seguridad en edificaciones ITSE Básica (Ex Post – Ex Ante) S/. 181.90
- Expedido por la Municipalidad de Lima Metropolitana

Inspección técnica de seguridad en edificaciones ITSE  
Multidisciplinaria  
S/. 39.00

## INSPECCIÓN TÉCNICA INDEPENDIENTE

Se realizará inspecciones posteriores (Zonificación - Compatibilidad de Uso, Defensa Civil) sobre el establecimiento para el cual se solicita la Licencia de Funcionamiento, se hará inspección independiente en función del Giro y área solicitada, sobre las condiciones en que se encuentra el establecimiento (aptitud, seguridad). (Victoria, 2018)

### 2.10.2 Requisitos para obtener la licencia de Funcionamiento

#### PASO 1:

Acércate a los Módulos de Atención al Ciudadano:

- Módulos MAC, Av. México N.º 230 Telf. 736-1442
- Módulo de Gamarra Jr. Antonio Bazo cdra. 12 (Loza deportiva del Parque Indoamérica Telf. #964259873

#### PASO 2:

Solicita información del trámite a realizar en el horario de atención que está señalado en el ingreso de los locales:

- Módulos MAC, Av. México N.º 230: lunes a viernes de 08:30 a.m. a 04:45 p.m.

- Módulo de Gamarra Jr. Antonio Bazo cdra. 12 (Loza deportiva del Parque Indoamérica de lunes a viernes de 08:30 a.m. a 04:45 p.m. Telf. #964259873

### PASO 3:

Presenta tu:

- Solicitud - Declaración Jurada debidamente llenada.
- En caso de representación de Persona Natural, Carta Poder con Firma Legalizada.
- Copia vigencia de Poder del Representante Legal de la empresa.
- Autorización Sectorial que corresponda.

NOTA: No es necesario la presentación de un Certificado de Zonificación o Compatibilidad de Uso.

Conforme a la Ley Marco N.º 28976 y Tupa vigente

### PASO 4:

Pago único de derechos administrativos (según el caso):

CASO I: Inspección técnica de seguridad en edificaciones ITSE Básica (Ex Post – Ex Ante) / S/. 181.90

CASO II: Inspección técnica de seguridad en edificaciones ITSE Detalle o Multidisciplinario / S/. 39.00

## 2.11 Régimen Tributario y procedimiento para la obtención del RUC

Los regímenes tributarios, son categorías en las que una Persona Natural o Jurídica debe ser registrada ante SUNAT, ya que estos establecen las formas y niveles para el pago de impuestos. Dependiendo del giro del negocio, se debe identificar y escoger uno de estos. (SUNAT, Regímenes Tributarios)

Desde enero del 2017 se han modificado los tipos de regímenes tributarios, los cuales se presentan en cuadro adjunto:

Tabla 4. Cuadro comparativo de los regímenes

| <b>Conceptos</b>                      | <b>NRUS</b><br>(Nuevo régimen Único Simplificado)                             | <b>RER</b><br>(Régimen Especial de Impuesto a la Renta) | <b>RMT</b><br>(Régimen MYPE Tributario)  | <b>RG</b><br>(Régimen General)                |
|---------------------------------------|---|---|--|---|
| <b>Persona Natural</b>                | Sí  | Sí  | Sí   | Sí  |
| <b>Persona Jurídica</b>               | No  | Sí  | Sí   | Sí  |
| <b>Límite de ingresos</b>             | Hasta S/. 96,000 anuales u S/ 8,000 mensuales.                                | Hasta S/.525,000 anuales.                               | Ingresos netos que no superen 1700 UIT en el ejercicio gravable (proyectado o del ejercicio anterior). | Sin límite                                    |
| <b>Límite de compras</b>              | Hasta S/. 96,000 anuales u S/ 8,000 mensuales.                                | Hasta S/.525,000 anuales.                               | Sin límite   | Sin límite                                    |
| <b>Comprobantes que pueden emitir</b> | Boleta de venta y tickets que no dan derecho a crédito fiscal, gasto o costo. | Factura, boleta y todos los demás permitidos.           | Factura, boleta y todos los demás permitidos.  | Factura, boleta y todos los demás permitidos. |

| DJ anual - Renta  | No   | No   | Sí   | Sí  |
|---|--|--|--|---|
| <b>Pago de tributos mensuales</b>                       | Pago mínimo S/ 20 y máximo S/50, de acuerdo a una tabla de ingresos y/o compras por categoría. | Renta: Cuota de 1.5% de ingresos netos mensuales (Cancelatorio). | Renta: Si no superan las 300 UIT de ingresos netos anuales: pagarán el 1% de los ingresos netos obtenidos en el mes. Si en cualquier mes superan las 300 UIT de ingresos netos anuales pagarán 1.5% o coeficiente. | Renta: Pago a cuenta mensual. El que resulte como coeficiente o el 1.5% según la Ley del Impuesto a la Renta. |
| <b>Restricción por tipo de actividad</b>                | El IGV está incluido en la única cuota que se paga en este régimen.                            | IGV: 18% (incluye el impuesto de promoción municipal).           | IGV: 18% (incluye el impuesto de promoción municipal).   | IGV: 18% (incluye el impuesto de promoción municipal).  |
| <b>Trabajadores</b>                                     | Si tiene   | Si tiene   | No tiene   | No tiene  |
| <b>Valor de activos fijos</b>                           | Sin límite   | 10 por turno   | Sin límite   | Sin límite  |
| <b>Posibilidad de deducir gastos</b>                    | S/ 70,000  | S/ 126,000   | Sin límite   | Sin límite  |
| <b>Pago del Impuesto Anual en función a la utilidad</b> | No tiene   | No tiene   | Si tiene   | Si tiene  |

Fuente: SUNAT (2018)

Por tanto, Aranden Fruit SAC se acogerá al régimen MYPE RMT, que es un nuevo régimen creado especialmente para las micro y pequeñas empresas en donde se le ofrece mayor simplicidad con sus obligaciones tributarias y promueven el crecimiento de las mismas.

#### DIRIGIDO A CONTRIBUYENTES:

- Que están domiciliados en el país.
- Que realicen actividades empresariales.
- Que sus ingresos no superen los 1700 UIT en ejercicio gravable.

#### INGRESO AL RMT:

- En el inicio de actividades: Se presenta dentro del plazo de vencimiento de la declaración jurada mensual en el RMT.
- Si proviene del Régimen Especial de Renta (RER) o del nuevo RUS (NRUS): En cualquier periodo del año.
- Si provienen del Régimen General (a partir del 2018): Con la presentación de la declaración jurada mensual en enero de cada ejercicio gravable en el RMT.

#### COMPROBANTES DE PAGO A USAR:

- Facturas electrónicas.
- Boletas de venta.
- Tickets.
- Liquidaciones de compra.
- Notas de crédito o débito.
- Guías de remisión.

#### LIBROS ELECTRÓNICOS QUE SE LLEVAN:

Si los ingresos brutos anuales son superiores a 300 UIT, pero menores a 500 UIT, se lleva:

- Registro de Ventas.

- Registro de Compras.
- Libro Diario.
- Libro Mayor.

#### DETERMINACIÓN DEL IMPUESTO A LA RENTA:

- PAGOS A CUENTA:
  - Si los ingresos anuales no superan las 300 UIT  
Se declara y paga el 1% de los ingresos netos mensuales.
  - Si en cualquier mes superan las 300 UIT  
1.5% o coeficiente (determinación de acuerdo a lo establecido por el artículo 85 de la Ley del Impuesto a la Renta).
- DETERMINACIÓN DEL IMPUESTO GENERAL A LAS VENTAS:
  - La tasa es la misma para todos los regímenes 18%
- DETERMINACIÓN DEL IMPUESTO A LA RENTA ANUAL:
  - Si la renta neta anual es de hasta 15 UIT, será 10%.
  - Por exceso de más de 15 IUT 29.5%

#### DECLARACIÓN DE IMPUESTOS:

Se realiza tomando en cuenta la fecha límite de presentación de las declaraciones, esto se da según el Cronograma de Obligaciones Tributarias que SUNAT haya dado. Para esto se presenta la declaración mensual a través de:

- PDT 621
- Declaración simplificada

## PAGO DE IMPUESTOS:

Con la finalidad de mayor facilidad de parte de las empresas que van a pagar, se ha creado tres formas de pago, estas son:

- Pago electrónico:
  - Cargo en cuenta bancaria (previo convenio)
  - Cargo en cuenta de detracciones.
  - Cargo con tarjeta de Crédito o Débito.
- Pago a través de la red bancaria:
  - Red bancaria.
  - Agentes responsables.
- Pago con NPS:
  - A través del número de pago SUNAT.

El Registro Único de Contribuyente (RUC) es la denominación que te da SUNAT para llevar un registro de tu información como contribuyente, esta contiene datos relacionados con la empresa como el nombre, domicilio fiscal, números de contacto, tipo de actividad a la que se dedica, etc. (Emprender S. )

Para la obtención del RUC, la empresa ya debe tener definida su forma jurídica empresarial y saber a qué régimen acogerse, de esta manera podrá inscribirse y tramitarlo de dos formas:

1. Inscripción desde el Sistema Integrado de Servicios Públicos Virtuales (SISEV) el cual es facilitado por SUNARP, en donde se ingresa toda la información competente para que luego un notario triangule esta información



con RENIEC y SUNAT a fin de emitir el número de RUC y una constancia de inscripción de SUNARP debiendo activar el RUC a la brevedad.

Para la activación del RUC, el representante legal podrá realizarla en cualquiera de las dos modalidades y en un plazo máximo de 12 meses:

- A través de SUNAT Virtual: Ingresando a SUNAT Operaciones en Línea y ubicar la opción Inscripción al Registro Único de Contribuyentes – Personas Jurídicas, registrar la información solicitada y finalizar con la impresión de la ficha RUC.
- De manera presencial: El representante legal de tu empresa debe acudir a un Centro de Servicios de la SUNAT de la jurisdicción donde se inscribió la empresa y presentar los requisitos necesarios para la inscripción al RUC.

2. Inscripción en oficinas de la SUNAT, Para que obtengas tu RUC como persona con negocio o el RUC de la empresa que hayas formado y de la cual seas el representante legal, deberás acercarte a un Centro de Servicios de la SUNAT y presentar allí los requisitos necesarios para la Inscripción al RUC.

Los requisitos para solicitar la inscripción al RUC son:

- DNI original del representante legal de la empresa.
- Partida electrónica original emitida por registros públicos.
- Cualquier documento que acredite la dirección del domicilio.

Adicionalmente a ello, si se trata del registro de una persona jurídica, se necesitará:

- Formulario 2119: Solicitud de inscripción o comunicación de afectación de tributos.
- Formulario 2046: Declaración de establecimientos anexos (sólo en caso de requerir un establecimiento adicional para tus actividades)
- Formulario 2054: Representantes Legales, directores, Miembros Del Consejo Directivo
- Formulario 2054-Anexo: Domicilio de los Representantes Legales

Estos trámites no tienen costo mientras que los plazos se harán siempre que se proyecte iniciar actividades dentro de los doce (12) meses siguientes. Asimismo, todas las empresas están en la obligación de mantener actualizados su información del RUC, los plazos para comunicar la modificación de domicilio fiscal son de un (1) día hábil. El plazo para modificar o actualizar los demás datos registrados en el RUC es de cinco (5) días hábiles de producidos los hechos. (Emprender, 2017)

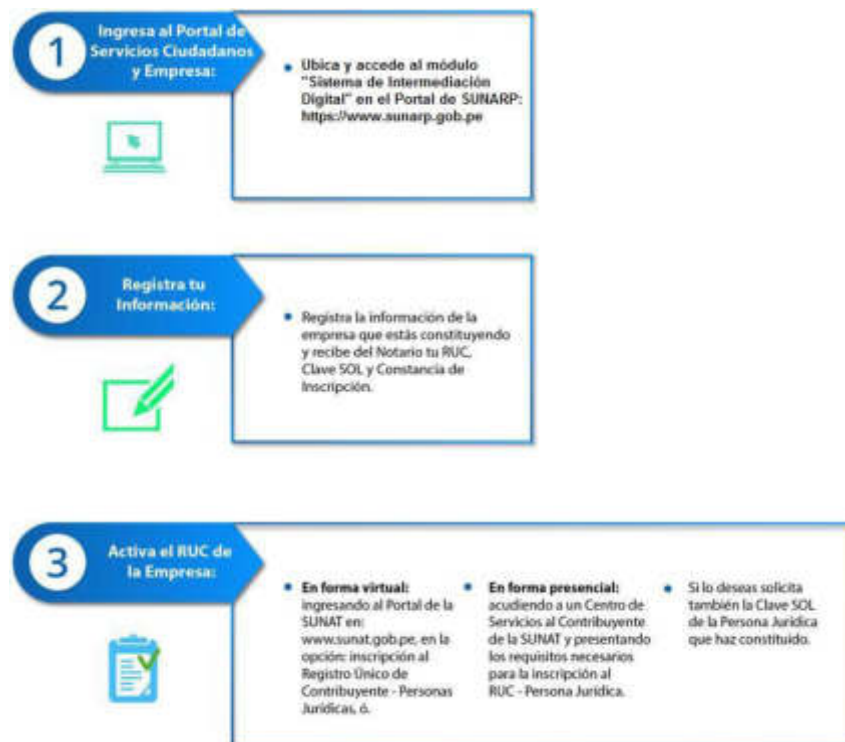


Figura 3. Pasos para realizar la Inscripción al RUC por internet usando el Sistema de Intermediación Digital

Fuente: (SUNAT, 2017)

## 2.12 Registro de Planillas (PLAME)

Hoy en día las empresas que operan en el país y cuentan con trabajadores en planilla, tienen la obligación de llevar un registro de información con data de estos, con la finalidad de comunicarle a SUNAT sobre información de la empresa, el trabajador y asociado para su conocimiento sobre los tributos, ingresos, aportes a ESSALUD y ONP que se hace.

### 2.12.1 Planilla electrónica

La planilla electrónica es una plataforma virtual proporcionada por SUNAT, está regulada por el Decreto Supremo N.º 018-2007-TR. Publicado

el 28 de agosto de 2007 en donde se indica las disposiciones relativas al uso de la “Planilla Electrónica”.

Es un tipo de documento en donde ingresarán la información relativa a los empleadores, trabajadores, pensionistas, prestadores de servicios, personal en formación y todo personal que ingrese bajo las modalidades de contrato que tenga la empresa.

A partir del 1.08.2011 la Planilla electrónica tiene dos componentes que son el Registro de Información Laboral (T-Registro) y la Planilla Mensual de Pagos (PLAME). Está amparado por el Decreto Supremo N.º 008-2011-TR. Publicado el 5 de junio de 2011. (SUNAT, Concepto - Planilla Electrónica)

Tabla 5. Componentes de la planilla electrónica

| <b>PLANILLA ELECTRÓNICA</b> | <b>DESCRIPCIÓN</b>              | <b>DESCRIPCIÓN</b>   | <b>MEDIO DE ACCESO</b>  |
|-----------------------------|---------------------------------|--|---|
| <b>T – REGISTRO</b>         | Registro de Información Laboral | Es el Registro de Información Laboral de los empleadores, trabajadores, pensionistas, prestadores de servicios, personal en formación – modalidad formativa laboral y otros (practicantes), personal de terceros y derechohabientes. | A través de la Clave SOL, OPCIÓN MI RUC Y OTROS REGISTROS   |
| <b>PLAME</b>                | Planilla Mensual de Pagos       | Comprende información laboral, de seguridad social y otros datos sobre el tipo de ingresos de los sujetos registrados, trabajadores y derechohabientes   | Se descarga el programa en <a href="http://www.sunat.gob.pe">www.sunat.gob.pe</a> , se elabora, genera archivo y envía en SUNAT Operaciones en Línea. |

Fuente: SUNAT (2018)

## 2.12.2 Sujetos comprendidos

Se encuentran obligados a llevar la Planilla Electrónica los Empleadores que:

Tabla 6. Sujetos comprendidos - Planilla electrónica

| <b>OBLIGADOS</b>  |
|---|
| Tengan a su cargo uno (1) o más trabajadores.<br>Cuenta con uno (1) o más prestadores de servicios y/o personal de terceros.<br>Paguen pensiones de jubilación, cesantía, invalidez y sobrevivencia u otra pensión, cualquiera fuera el régimen legal al cual se encuentre sujeto.<br>Contraten a un personal en formación – modalidad formativa laboral.<br>Cuenten con uno o más trabajadores o pensionistas que sean asegurados al Sistema Nacional de Pensiones.<br>Se encuentren obligados a efectuar alguna retención de cuarta o quinta categoría.<br>Tengan a su cargo uno o más artistas, de acuerdo a lo previsto en la Ley N° 28131.<br>Hubieran contratado los servicios de una Entidad Prestadora de Salud u otorguen servicios propios conforme a lo dispuesto en la Ley N° 26790.<br>Hubieran suscrito con el Essalud un contrato por SCTR.<br>Gocen de estabilidad jurídica y/o tributaria. |

Fuente: SUNAT (2018)

## 2.12.3 Categoría de sujetos involucrados – Planilla

Las categorías a las que corresponden los sujetos involucrados son las siguientes:

Tabla 7. Categoría de sujetos involucrados - Planilla

| <b>CATEGORÍA</b> | <b>DEFINICIÓN</b>   |
|------------------|---|
| <b>Empleador</b> | Toda persona natural, empresa unipersonal, persona jurídica, sociedad irregular o, de hecho, cooperativa de trabajadores, institución privada, entidad del sector público nacional o cualquier otro ente colectivo, que remuneren a cambio de un servicio prestado bajo relación de subordinación.<br>Adicionalmente, abarca a aquellos que:<br>-Paguen pensiones de jubilación, cesantía, invalidez y sobrevivencia u otra pensión<br>-Contraten a un prestador de servicios<br>-Contraten a un personal en formación, modalidad formativa |

|   |   |
|---|---|
|   | <p>-Realicen las aportaciones de salud, por las personas incorporadas como asegurados regulares al Régimen Contributivo de la Seguridad Social en Salud, tales como los Pescadores y Procesadores Artesanales Independientes.</p> <p>-Realicen por destaque o desplazamiento, los servicios del personal de terceros.</p> <p>-Se encuentre obligado por el D.S. 001-2010-ED u otras normas de carácter especial, a abonar remuneraciones, CTS, bonificaciones y demás beneficios del personal de la Administración Pública que le sea asignado.</p> |
| <b>Trabajador</b>   | <p>Persona natural que presta servicios a un empleador bajo relación de subordinación, sujeto a cualquier régimen laboral, cualquiera sea la modalidad del contrato de trabajo. En el caso del sector público, abarca a todo trabajador, servidor o funcionario público, bajo cualquier régimen laboral.</p> <p>Esta también comprendido en la presente definición el socio trabajador de una cooperativa de trabajadores</p>   |
| <b>Pensionistas</b>   | <p>A quien percibe del empleador pensión de jubilación, cesantía, invalidez y sobrevivencia u otra pensión, cualquiera fuera el régimen legal al cual se encuentre sujeto y sea asegurado regular al Es salud.</p>  |
| <b>Personal en formación, Modalidad Formativa Laboral y otros</b> | <p>Se consideran como tales a:</p> <p>Aquellos que prestan servicios bajo alguna de las modalidades formativas reguladas por la Ley N° 28518 o cualquier otra Ley Especial</p> <p>Aquellos que se encuentran bajo la modalidad de Servicio Civil de Graduandos (Secigra) en Derecho, regulada por el Decreto Ley N° 26113.</p>  |
| <b>Personal de terceros</b>                                       | <p>Al trabajador o Prestador de Servicios que sea destacado o desplazado para prestar servicios en los centros de trabajo, establecimientos, unidades productivas u organización laboral de otro empleador (declarante), independientemente del hecho de que ambos mantengan un vínculo jurídico. Cabe indicar que se informará en el T- REGISTRO siempre que el empleador del trabajador desatacado o desplazado no haya asumido el pago del Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo (SCTR), siendo el pago asumido por el Declarante.</p>      |
| <b>Trabajador de Construcción Civil Eventual</b>                  | <p>Al trabajador de construcción civil que labore para alguna persona natural, sucesión indivisa o sociedad conyugal que ejerza la opción sobre atribución de rentas prevista en el artículo 16 del TUO de la Ley del Impuesto a la Renta, aprobado por Decreto Supremo N° 179-2004-EF y normas modificatorias, en la construcción o refacción de edificaciones no relacionadas con la actividad comercial, de dichos sujetos.</p>  |

Fuente: SUNAT (2018)

Para el caso de Aranden Fruit la empresa tiene la obligación de llevar el T-registro y PLAME ya que tiene 3 trabajadores y además subcontrata servicio de terceros.

### 2.13 Régimen laboral Especial y General

Los regímenes laborales surgen como amparo a los trabajadores de las empresas, con la finalidad de la promoción, la formalización y desarrollo del empleo en el país, estos varían de acuerdo a la magnitud de la empresa, en la que de acuerdo a su dimensión variará.

La empresa se acogerá al régimen laboral especial y para ello debe estar inscrita en el Registro Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (REMYPE).

Este régimen tiene los siguientes derechos:

*Tabla 8.* Régimen laboral especial

| <b>MICRO EMPRESA</b>   | <b>PEQUEÑA EMPRESA</b>  |
|--|---|
| Remuneración Mínima Vital (RMV)  | Remuneración Mínima Vital (RMV)   |
| Jornada de trabajo de 8 horas  | Jornada de trabajo de 8 horas   |
| Descanso semanal y en días feriados  | Descanso semanal y en días feriados   |
| Remuneración por trabajo en sobretiempo  | Remuneración por trabajo en sobretiempo   |
| Descanso vacacional de 15 días calendarios   | Descanso vacacional de 15 días calendarios  |
| Cobertura de seguridad social en salud a través del SIS (SEGURO INTEGRAL DE SALUD)                                 | Cobertura de seguridad social en salud a través del ESSALUD   |
| Cobertura Previsional  | Cobertura Previsional   |
| Indemnización por despido de 10 días de remuneración por año de servicios (con un tope de 90 días de remuneración) | Indemnización por despido de 20 días de remuneración por año de servicios (con un tope de 120 días de remuneración) |
|  | Cobertura de Seguro de Vida y Seguro Complementario de trabajo de Riesgo (SCTR)                                     |
|  | Derecho a percibir 2 gratificaciones al año (Fiestas Patrias y Navidad)   |
|  | Derecho a participar en las utilidades de la empresa  |

---

Derecho a la Compensación por  
Tiempo de Servicios (CTS)  
equivalente a 15 días de  
remuneración por año de servicio con  
tope de 90 días de remuneración.  
Derechos colectivos según las  
normas del Régimen General de la  
actividad privada.

---

Fuente: SUNAT (2018)

Por la cantidad de ingresos que se estima tener, Aranden Fruit es una pequeña empresa y por ello se acogerá a este régimen.

#### 2.14 Modalidades de contratos laborales

Los contratos laborales se dan bajo circunstancias específicas en donde existe una necesidad de trabajo en el mercado, estos generalmente se dan por incremento en la demanda de productos o servicios, por campañas determinadas, por inicio de actividades de una empresa etc.

Estos contratos están amparados por el Decreto Supremo N.º 003-97-TR, “LEY DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD LABORAL”. (MINTRA, 1997)

En el caso de Aranden Fruit SAC, que es una empresa que está iniciando sus actividades se usarán:

- Contrato de inicio de actividades.

Para el personal se usarán contratos a plazo indeterminado como:

- Contrato laboral de personal a plazo indeterminado.
- Contrato laboral con empresa de contabilidad y asesoría legal.



## 2.15 Contratos comerciales y Responsabilidad civil de accionistas

En todo el proceso de producción, se tendrán varios externos con los que se trabajará, el acuerdo se llevará a cabo mediante contratos como:

- Contrato de tercerización con empresa de producción de Yogur.
- Contrato con proveedores de arándanos y almendras.
- Contrato de arrendamiento de local para oficinas administrativas.
- Contrato con agente bróker para comercialización en Holanda.
- Contrato de compra y venta internacional.

### 3. PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL

#### 3.1 Descripción del producto

##### Información de la fruta

Los arándanos son frutos silvestres que crecen en zonas tropicales de América del Norte, que luego migraron a Latinoamérica, pertenecen a la familia de los berries y son considerados como súper frutas o frutas del siglo 21 por la cantidad de propiedades que tienen, especialmente la cantidad de antioxidantes y su alto contenido de vitamina C; teniendo así un mercado muy competitivo y de potencial crecimiento por su versatilidad, no solo por su comercialización como fruto, sino también por estar presente en alimentos procesados (bebidas, yogures, helados), frutos secos, conservas, entre otros. El Perú también produce estos frutos, los que mejor se adaptan al suelo peruano son las variedades Biloxi, Misty y Legacy, las cuales tienen una producción sostenible y casi el 90% de lo producido es exportado, ya que la demanda cada vez es mayor por los beneficios que tiene. ((MINAGRI), 2016)



Figura 4. Mapa de producción de arándanos  
Fuente: Promperú (2018)

En cuanto a las propiedades, el fruto es conocido por la gran cantidad de antioxidantes que tiene, el más alto de todas las frutas, acompañado de vitaminas C y K, los cuales ayudan a prevenir “[...] enfermedades degenerativas de los ojos como cataratas. Tiene acción antiinflamatoria, contribuyen a prevenir enfermedades cardiovasculares, retrasan el envejecimiento. Combaten infecciones urinarias, protegen los vasos sanguíneos, previenen el estreñimiento”, entre otros. (Vanguardia, 2018)

En cuanto a la estacionalidad del producto, la producción no es todo el año, sino de agosto a marzo. (PromPerú, s.f.)



Gráfico 1 Disponibilidad estacionaria de producción  
Fuente: Promperú (2018)

## Valor nutricional

| Componentes / Components             | Por 100 g /<br>Per 100 g |
|--------------------------------------|--------------------------|
| <b>Energía / Energy</b>              | <b>456.0 kcal</b>        |
| <b>Agua / Water</b>                  | <b>3.6 g</b>             |
| <b>Proteína / Protein</b>            | <b>12.0 g</b>            |
| <b>Carbohidratos / Carbohydrates</b> | <b>34.7 g</b>            |
| <b>Calcio / Calcium</b>              | <b>106.0 mg</b>          |
| <b>Fósforo / Phosphorus</b>          | <b>3.6 mg</b>            |
| <b>Hierro / Iron</b>                 | <b>3.6 mg</b>            |
| <b>Retinol / Retinol</b>             | <b>2.0 µg</b>            |
| <b>Tiamina / Thiamine</b>            | <b>0.17 mg</b>           |
| <b>Vitamina C / Vitamin C</b>        | <b>3.0 mg</b>            |
| <b>Rivoflavina / Rivoflavin</b>      | <b>0.14 mg</b>           |
| <b>Niacina / Niacin</b>              | <b>1.7 mg</b>            |

Gráfico 2 Información nutricional  
Fuente: Promperú (2018)

Las almendras son frutos secos de gran valor nutricional, estos contienen infinidad de propiedades para la salud como vitaminas B y E, grasas naturales, calcio, fósforo y poseen gran cantidad de fibras que ayuda a fortalecer los huesos, el cabello, la piel, etc. además que mantiene estables los niveles de colesterol y es bueno para el corazón, ideal para personas de mediana edad preocupadas por su salud y que les guste alimentos de fácil acceso. Es una alternativa a la leche de vaca, con la diferencia que es netamente vegetal y no tiene aditivos ni conservadores lo que le hace totalmente saludable, además de un sabor dulcete que ayuda a evitar la presencia de azúcar en el producto.

Los beneficios de la almendra es que son fuentes de energía, ya que aportan carbohidratos, es bueno para el corazón, mantiene los huesos y dientes por el alto contenido de fosforo y magnesio, es también bueno para el cerebro ya que ayuda a aumentar la función cerebral, mejora el sistema inmunológico por la vitamina A y ayuda a prevenir enfermedades degenerativas por la vitamina K. (UNAM, 2015)

Información nutricional de las Almendras:



Gráfico 3 Propiedades nutricionales de las almendras  
Fuente: Fundación UNAM

## Información de la marca

La marca es la parte más importante del negocio, ya que de ella dependerá si el producto llega al éxito o se queda en el olvido.

“Conseguir un nombre efectivo para una marca es algo esencial, ya que será la pauta a través de la cual caminará toda la estrategia que vayamos desarrollando” (Medina, 2015)

Asimismo, fijará las estrategias de marketing a desarrollar en el futuro.

Al producto se le ha asignado la marca de BrainBerries, dado que el fruto principal será el arándano (berries) y lo que se quiere lograr es fomentar sus propiedades que, mezclados con las almendras contribuirán en la salud de las personas, difundiendo el dicho “mente sana, en cuerpo sano”.

Además, se propone llevar al consumidor un nombre fácil de recordar que tenga buena acogida y que represente la idea que tiene la empresa de su producto. Además, que tenga relación con las nuevas tendencias de *Healthy food* (comida saludable).

### 3.1.1 Clasificación Arancelaria

El producto tiene la clasificación arancelaria 0403.10.00.20 “Aromatizados o con frutas u otros frutos o cacao, incluso con adición de azúcar y otro edulcorante.” De acuerdo al compendio de Arancel de Aduanas 2012. (SUNAT, TRATAMIENTO ARANCELARIO POR SUBPARTIDA NACIONAL, 2018)

MEDIDAS IMPOSITIVAS PARA LAS MERCANCIAS DE LA SUBPARTIDA NACIONAL 0403.10.00.20 ESTABLECIDAS PARA SU INGRESO AL PAÍS

**TIPO DE PRODUCTO:** LEY 29666-IGV 20.02.11

| Gravámenes Vigentes             | Valor |
|---------------------------------|-------|
| Ad / Valorem                    | 0%    |
| Impuesto Selectivo al Consumo   | 0%    |
| Impuesto General a las Ventas   | 16%   |
| Impuesto de Promoción Municipal | 2%    |
| Derecho Especificos             | N.A.  |
| Derecho Antidumping             | N.A.  |
| Seguro                          | 2.25% |
| Sobretasa Tributo               | 0%    |
| Unidad de Medida:               | (*)   |
| Sobretasa Sanción               | N.A.  |

Gráfico 4 Clasificación Arancelaria  
Fuente: SUNAT (2018)

Con respecto a los convenios internacionales con Países bajos se ve que hay una tasa preferencial de 17% y un porcentaje liberado de Ad Valorem de 37.5%

**CONVENIOS INTERNACIONALES**

SECCIÓN: 04.03 **1: ANIMALES VIVOS Y PRODUCTOS DEL REINO ANIMAL**  
Suero de mantequilla (de manteca), leche y nata (crema) cuajadas, yogur, kefir y demás leches y natas (cremas), fermentadas o acidificadas, incluso concentradas, con adición de azúcar u otro edulcorante, aromatizados o con frutas u otros fr

0403.10.00.20 **-- Aromatizados o con frutas u otros frutos o cacao, incluso con adición de azúcar y otro edulcorante**

| PAIS       | CONVENIO INTERNACIONAL                       | CLASIFICACION Y RACION | FECHA DE VIGENCIA     | ARANCEL BASE/PREFERENCIAL | PORCENTAJE LIBERADO ADV | COMERCIALIZACION |
|------------|--|------------------------|-----------------------|---------------------------|-------------------------|------------------|
| PAISES BAJ | 812 - ACUERDO COMERCIAL PERU - UNION EUROPEA |                        | 01/01/2018-31/12/2018 | 17%                       | 37.5%                   |                  |

Gráfico 5 Convenios internacionales  
Fuente: SUNAT (2018)

Adicionalmente a ello, no existen restricciones de inspección, ni prohibiciones de salida de mercadería, pero se necesitan los siguientes requisitos del producto para la comercialización como:

- Control de contaminantes en alimentos.
- Control de residuos de medicamentos veterinarios en animales y alimentos de origen animal.

- Control de residuos de plaguicidas en alimentos de origen vegetal y animal.
- Control sanitario de alimentos genéticamente modificados (GM) y nuevos alimentos.
- Control sanitario de productos de origen animal destinados al consumo humano.
- Control sanitario de productos de origen animal no destinados al consumo humano.
- Trazabilidad, cumplimiento y responsabilidad en alimentos y piensos.
- Etiquetado de alimentos.
- Voluntario - Productos de producción ecológica.

### 3.1.2 Propuesta de valor

En un mercado como el holandés, en donde el consumo de productos naturales y el cuidado por la salud es primordial, la introducción de un yogurt frutado vegetal, con edulcorante natural no es mala idea, añadiendo que este mercado es uno de los principales importadores de frutas orgánicas como el arándano en el mundo.

La propuesta es brindar un yogurt de arándano orgánico fresco para consumo directo, debido a que es una forma práctica y rápida que las personas tienen para hidratarse y nutrirse. Se pretende enfatizar al producto como orgánico, ya que no presenta químicos ni preservantes artificiales en su elaboración, además que siguen una línea detallada de producción, la cual está registrada y avalada por DIGESA.



Lo novedoso de este yogurt es que es netamente vegetal, ya que está preparado a base de leche de almendras, una solución que reemplaza la lactosa y las grasas saturadas presentes en una leche normal, y que hoy en día es un producto de moda ya que aportan una diversidad de nutrientes a las personas haciendo del yogurt un producto muy atractivo.

Por ende, la inclusión de almendras será la ventaja competitiva del producto, ya que hoy en día las empresas dirigen sus esfuerzos en elaborar yogures frutados de diferentes sabores, pero descuidan y dejan de lado el concepto de vegetal que hoy en día es muy sonado con la tendencia del *Healthy food*.

Este producto se centra en atender y dar solución a las necesidades de las personas, básicamente ayuda con la nutrición y alimentación de forma fácil y práctica, asimismo, ayuda a mantener una buena salud en las personas, el producto presenta los siguientes beneficios:

Beneficios nutricionales:

El buen comer no sólo implica comer en abundancia, sino tener en la dieta ciertos alimentos que contengan proteínas y vitaminas que ayuden a mantener y cuidar el organismo, el yogurt tiene dos frutos muy relevantes que deben ser incluidos en cualquier dieta, ya que tienen la capacidad de alimentar y nutrir, siendo ideal para personas que buscan el equilibrio en su salud y en el de su familia, no hay discriminación en consumidores, ya que el producto se adecua al cliente.

En la siguiente tabla se muestra la cantidad de propiedades nutricionales que tienen ambos frutos. (Alimentos.org.es, 2018)

Tabla 9 Cuadro de información nutricional

|               | ARANDANOS | ALMENDRAS | 100 gr. |
|---------------|-----------|-----------|---------|
| Calorías      | 41,68     | 610       | kcal.   |
| Grasa         | 0,6       | 54,1      | gr.     |
| Colesterol    | 0         | 0         | mg.     |
| Sodio         | 1         | 14        | mg.     |
| Carbohidratos | 6,05      | 5,36      | gr.     |
| Fibra         | 4,9       | 13,5      | gr.     |
| Azúcares      | 6,05      | 3,31      | gr.     |
| Proteínas     | 0,63      | 18,71     | gr.     |
| Vitamina A    | 5,7       | 20        | ug.     |
| Vitamina C    | 22        | 0         | mg.     |
| Vitamina B12  | 0         | 0         | ug.     |
| Calcio        | 10        | 252       | mg.     |
| Hierro        | 0,74      | 4,1       | mgr.    |
| Vitamina B3   | 0,09      | 5,5       | mgr.    |

Adicionalmente a ello, para darle sabor se usará la estevia, un edulcorante natural, ideal para el consumo de las personas diabéticas sin ningún problema.

El yogurt es un producto orgánico que no cuenta con preservantes sintéticos, sino que presenta dentro de su composición la NATAMICINA, un preservante 100 % natural aceptado por la UE, con el código E 235. (Academica, 2018)

Beneficios medicinales:

Tanto los arándanos como las almendras tienen un sinfín de propiedades medicinales, por los cuales se les atribuyen nombres como súper frutas o *Nobel Foods*, y hacen que su demanda cada vez sea mayor.

Los arándanos poseen una gran cantidad de antioxidantes y antiadherentes los cuales ayudan a preservar el buen funcionamiento del organismo, retarda el envejecimiento celular, así como también ayudan a aumentar el colesterol bueno en la sangre, ayuda con problemas

gastrointestinales y previene enfermedades urinarias. Asimismo, tiene vitamina C, la cual es ideal para el sistema inmunológico.

Por otro lado, las almendras aportan mayor energía por su omega 3 y 6, además que tienen grasas naturales que combaten el colesterol malo de las personas y los triglicéridos, así mismo tiene un alto contenido de potasio y fósforo que ayudan a las funciones celulares, al igual que los arándanos contienen vitamina E, que son antioxidantes naturales que ayudan a preservar el organismo.

La presentación del yogurt es en envases Tetra Pak de un litro lo cual es de fácil uso y manipulación por el consumidor final. Es ideal para personas que busquen soluciones nutritivas en su dieta.

### 3.1.3 Ficha técnica comercial

| <b>YOGUR DE ARÁNDANOS ORGÁNICOS CON LECHE DE ALMENDRAS Y STEVIA</b> |  |
|---|--|
| NOMBRE:   | BrainBerries   |
| PARTIDA ARANCELARIA:  | 0403.10.00.00  |
| CALIDAD   | Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos HACCP  |
| DESCRIPCIÓN:  | Aromatizados o con frutas u otros frutos o cacao, incluso con adición de azúcar y otro edulcorante   |
| DESCRIPCIÓN:  | Se presenta un yogurt de Arándanos orgánicos a base de leche de almendras y endulzado con stevia. Este producto se obtiene a partir de la higienización de la leche de almendras para dar el concepto de vegetal al producto, y la inclusión de stevia como edulcorante natural para mantener el de orgánico. El producto obtiene sus características nutricionales partiendo desde los ingredientes, ya que los Arándanos benefician la salud y por medio de sus antioxidantes ayuda a retardar el envejecimiento, además proteger a las personas contra enfermedades cardiovasculares y diabetes, mientras que la leche de almendras ayuda a reducir el colesterol por estar libre de gluten y lactosa, mejora los problemas gastrointestinales por su alto contenido en fibra, por último, la adición de stevia es ideal para las personas diabéticas por lo que resulta un producto completo en cuanto al cuidado de la salud. |
| PRESENTACION:   | Yogur en envases Tetra-Pak de 1 Litro.   |
| INGREDIENTES:   | Arándanos orgánicos, Almendra cruda, Stevia, Cultivos lácticos, Probióticos veganos. Preservante natural natamicina  |
| CERTIFICACIONES:  | Certificación orgánica y Certificación de Inocuidad - DIGESA   |

Gráfico 6 Ficha técnica comercial

Logo de la empresa



Marca del producto



Modelo de envase y etiquetado



**Green food!**

**Vitality**

**Improves digestion**

**Energy**

Yogurt made with the finest almond milk, sweetened with stevia and with extracts of tropical fruits. Contains probiotic cultures, responsible for restoring intestinal flora.

| Datos Nutricionales                    |               |
|--|---------------|
| Tamaño de porción: 150g                |               |
| Porciones por envase: 1                |               |
| Cantidad por porción:                  |               |
| Contenido Energético                   | 544 kJ        |
| Calorías                               | 130           |
| Calorías de Grasa                      | 30            |
| <small>*% de Valor Diario (VD)</small> |               |
| <b>Grasa Total</b>                     | <b>3 g 5%</b> |
| Grasa Saturada                         | 1.5 g 8%      |
| Colesterol                             | 15 mg 5%      |
| Sodio                                  | 60 mg 3%      |
| Carbohidratos Totales                  | 16 g 5%       |
| Fibra Dietética                        | 0 g 0%        |
| Azúcar                                 | 5 g 0%        |
| <b>Proteína</b>                        | <b>10 g</b>   |
| Vitamina A                             | 2%            |
| Vitamina C                             | 0%            |
| Calcio                                 | 20%           |
| Hierro                                 | 0%            |

Los porcentajes de valores diarios (VD) están basados en una dieta de 2,000 calorías. Referencia: FAO / OMS.

## Proceso de elaboración de Yogurt

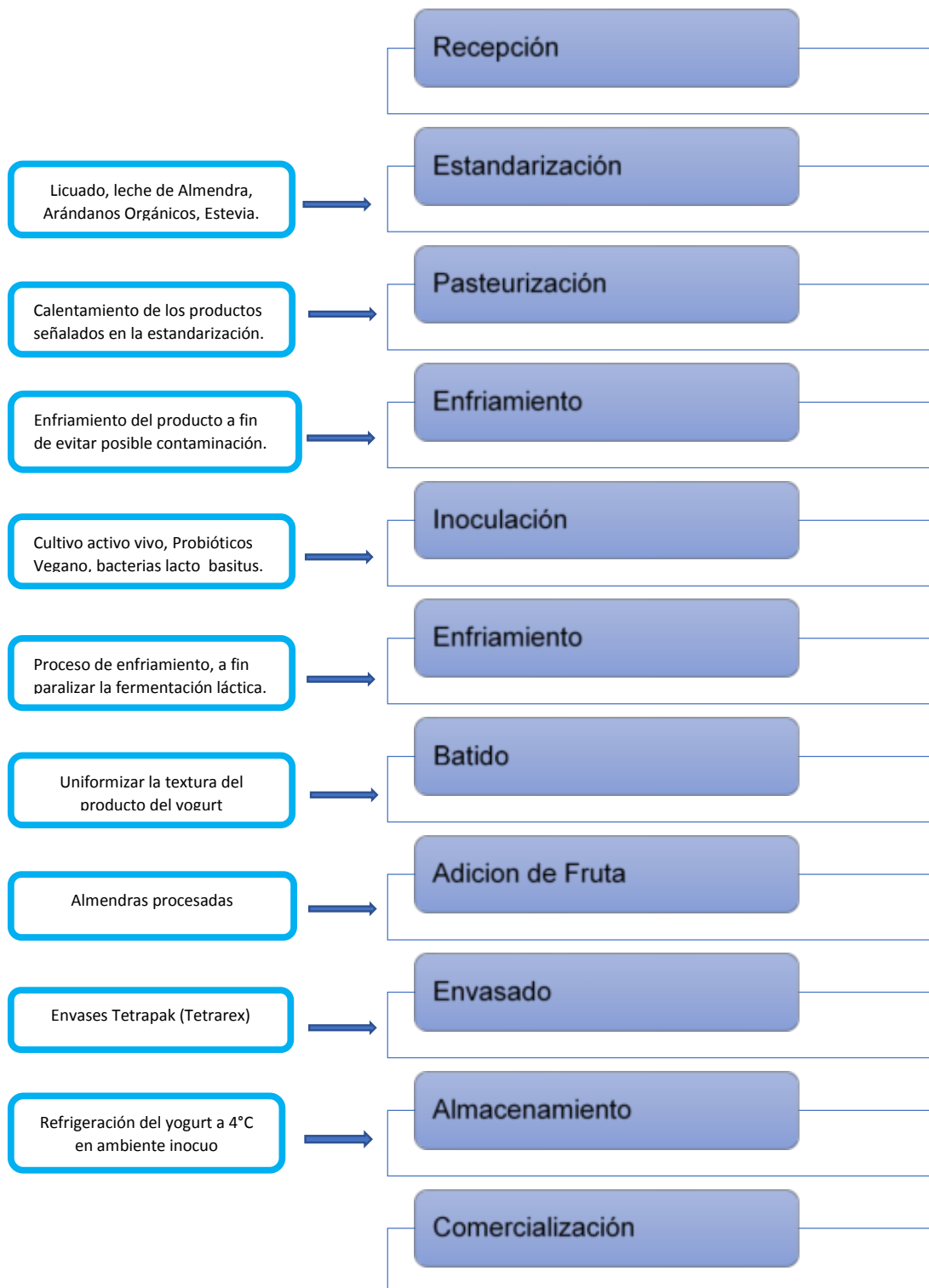


Gráfico 7 Diagrama de flujo de producción de yogurt

### 3.2 Investigación del Mercado objetivo

La elección del mercado objetivo se basa en la viabilidad que tiene el producto para ser consumido dentro de un grupo determinado de personas, para este proyecto se ha elegido la ciudad de Ámsterdam, capital de Holanda (tercer consumidor de yogurt en la UE), debido a las diferentes características que tienen los consumidores, personas prácticas con tendencias al cuidado de su salud, y están dispuestas a gastar por productos de alta calidad.

Adicionalmente, es de conocimiento que, actualmente, el Perú sostiene acuerdos con la Unión Europea por lo que los productos peruanos tienen una preferencia arancelaria que favorece y promueve las relaciones comerciales. (MINCETUR, 2018)

#### 3.2.1 Segmentación de mercado objetivo

El producto tiene como mercado objetivo a Ámsterdam, con una población de 844,947 habitantes, y con un PBI per cápita anual de € 43,000; se encuentra dirigido a personas entre 25 y 64 años de ambos sexos, que sean solteros, casados, de cualquier actividad ocupacional y que les guste la alimentación saludable. (Expansión, 2018)

En el siguiente gráfico se observa la población total de Ámsterdam dentro de los años 2007 y 2017, en donde se muestra un aumento moderado de 14% en 10 años, pasando de 743,000 en el 2007 a 845,000 para el 2017, lo que significa que no hay sobrepoblación. (Statista, 2018)

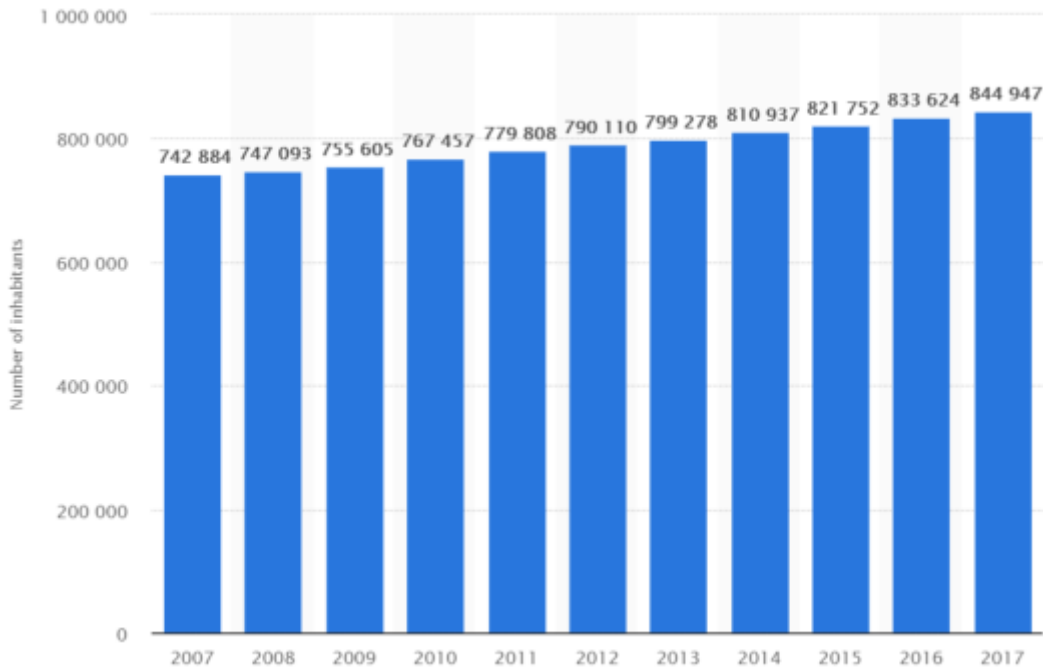


Gráfico 8 Población total de Ámsterdam del 2007 al 2017  
Fuente: Statista – Ámsterdam (2018)

Tabla 10 Distribución por edades – Ámsterdam

| DISTRIBUCIÓN POR EDADES - AMSTERDAM |        |         |         |            |
|-------------------------------------|--------|---------|---------|------------|
| AÑOS                                | EDADES | HOMBRES | MUJERES | PORCENTAJE |
| AÑOS                                | 0-14   | 68.567  | 71.365  | 16,56%     |
| AÑOS                                | 15-24  | 50.142  | 52.189  | 12,11%     |
| AÑOS                                | 25-54  | 164.910 | 171.641 | 39,83%     |
| AÑOS                                | 55-64  | 54.407  | 56.628  | 13,14%     |
| AÑOS                                | 65-MÁS | 75.978  | 79.079  | 18,35%     |
|                                     |        | 414.024 | 430.923 | 100,00%    |

Fuente: Central Intelligence Agency (2018)

En el cuadro adjunto se observa el total de población por edades que tiene Ámsterdam y cuál es la distribución, por tanto, según indica nuestro mercado objetivo, se tomará en cuenta 447,585 personas comprendidas entre 25 a 64 años de la población total, de los cuales, para introducción en el mercado, se estima un consumo promedio de 15,000 unidades. (Central Intelligence Agency, 2018)



Disponibilidad para la compra:

En la siguiente gráfica se muestra la tendencia de confianza del consumidor y su voluntad de compra, por lo que se puede observar que, desde enero del 2015, hasta Julio del 2018, ambos han tenido un incremento en el índice de promedio de consumo; sin embargo, hay cierta diferencia entre ambas tendencias, esto se debe a que las personas por más confianza que tengan en un producto, si no le es necesario no lo comprarán.

Por ello es de suma importancia presentar al producto como innovador, diferente y necesario de incluir dentro de la dieta de los consumidores.

Consumer confidence, economic climate and willingness to buy

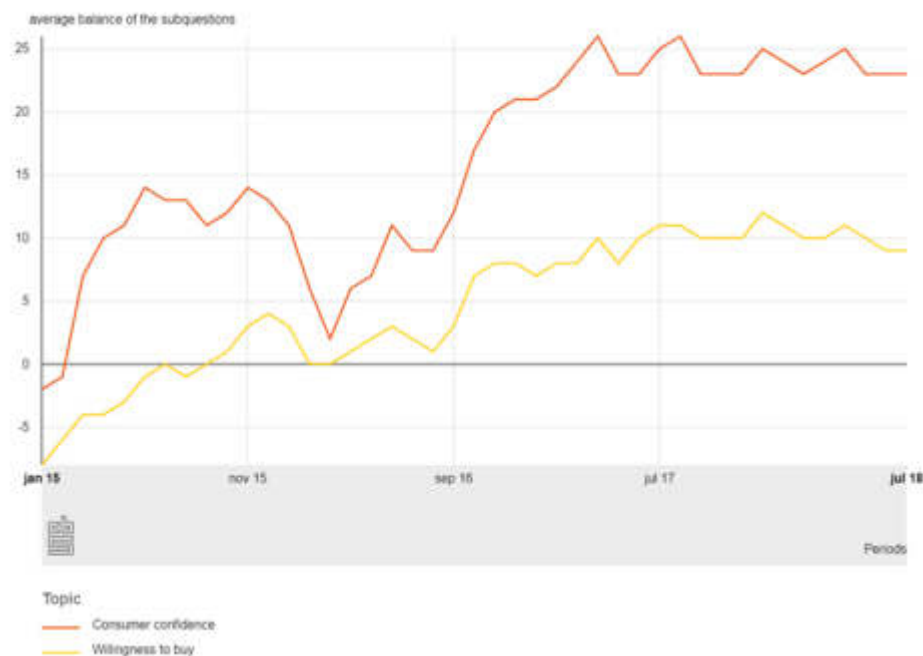


Gráfico 9 Confianza del consumidor y tendencia a la compra  
Fuente: StatLine (2018)

A pesar del bajón considerable que tuvieron ambas líneas a principios del 2016, se está manteniendo constante la confianza y la disposición de compra de los residentes en los años subsiguientes. (StatLine, 2018)

Beneficios arancelarios:

Actualmente, el Perú mantiene un Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea, lo que le da ciertos beneficios en cuanto a sus exportaciones, en este caso para el producto que se quiere exportar tienen un arancel liberado al 100%, lo que quiere decir que no se paga este porcentaje. (SUNAT, 2018)

Cercanía a puerto:

Ámsterdam, es el segundo puerto más grande de Holanda, detrás de Rotterdam, y es uno de los principales de la UE, maneja grandes volúmenes de barcos, siendo un puerto muy concurrido y tiene el equipamiento necesario para llevar a cabo este tipo de actividad de manera eficiente.

### 3.2.2 Tendencias de consumo

Los consumidores europeos son conscientes cada vez más sobre su salud y se preocupan en llevar una dieta adecuada, Holanda no es la excepción, las tendencias de consumo se centran principalmente en el consumo de productos naturales, comida fresca, frutas y vegetales. En el cuadro adjunto se puede observar el consumo de alimentos refrigerados o frescos del año 2016 en donde se evidencia que el yogur esta entre los 10 principales teniendo un valor de 384 millones de euros en ventas.

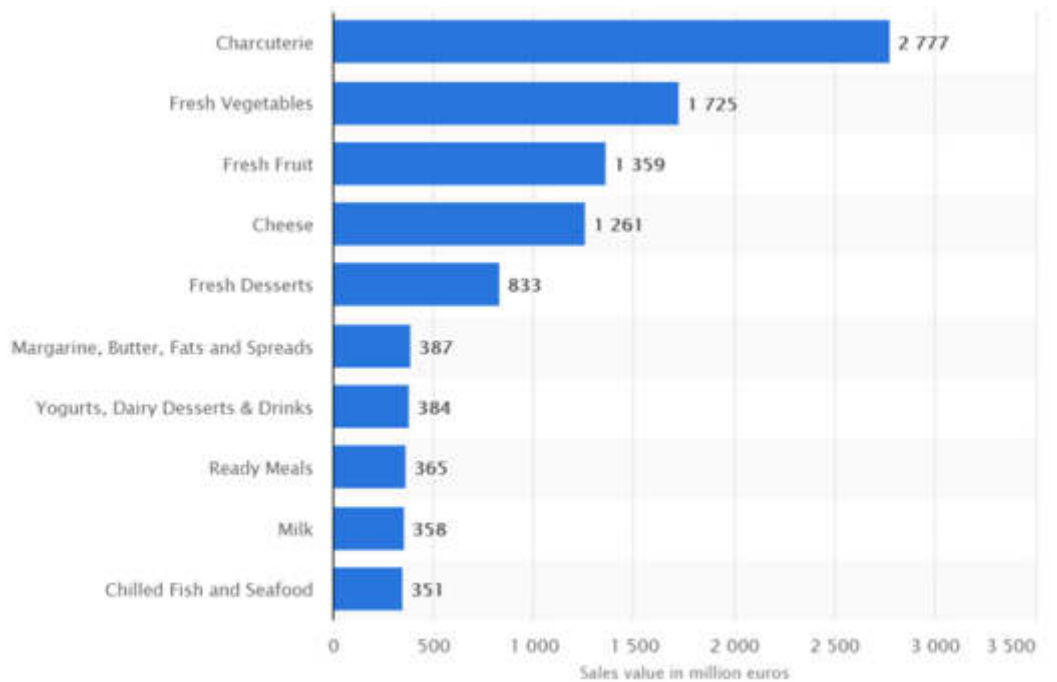


Gráfico 10 Nivel de consumo de productos elaborados  
Fuente: statista - The Statistics Portal (2018)

Según el Sistema de Inteligencia Comercial (Legiscomex) explica que en los últimos años las comidas preparadas han tenido un auge dentro del mercado europeo, por lo que, se ha invertido en desarrollar y ampliar la gama de comidas preparadas; en Holanda, la cadena de mercados “Albert Heijn BV” realiza estudios de mercado con la finalidad de mantener actualizado las tendencias de consumo de sus clientes con el fin de insertar mejores opciones alimenticias. (Procomer, s.f.)

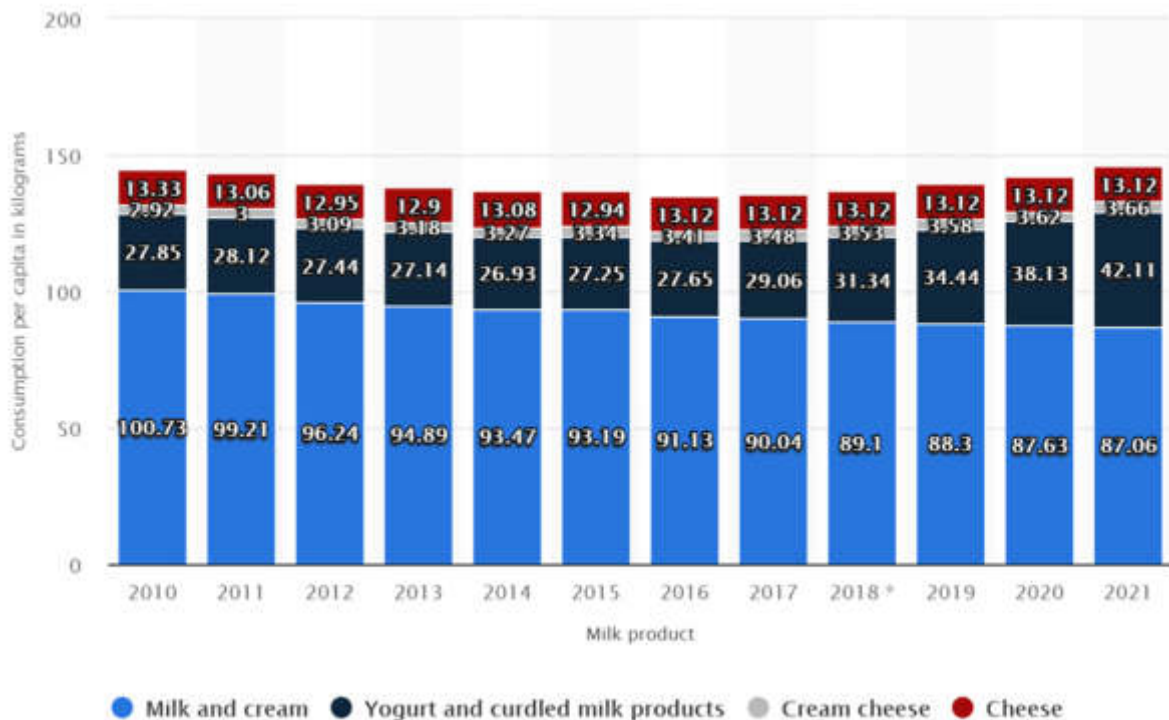


Gráfico 11 Volumen de consumo de yogurt en Holanda per cápita desde el 2010 hasta el 2021

Fuente: Statista - The Statistics Portal (2018)

En el gráfico 11 se puede apreciar el volumen de consumo per cápita de productos lácteos que tiene Holanda desde el año 2010 hasta el 2017, el mismo que muestra una demanda constante del consumo de yogurt, así mismo se aprecia que en los años siguientes, se proyecta un ligero crecimiento en el consumo hasta el año 2021 en el cual, según el portal de estadísticas del país afirma que habrá un crecimiento considerable, llegando casi al 45%, lo cual beneficia la introducción del producto en el mercado.

Características del consumidor holandés:

Según el portal de Santander las tendencias de consumo de los residentes de Holanda se basan en una buena publicidad, tienen la capacidad económica suficiente para invertir en compras de bienes y servicios para el hogar y sobre todo contribuir con su salud, pero ello no significa que vayan a comprar todo lo que se les ofrece, según esta página

indica que la edad media actual es de 42,6 años, lo que significa que su principal sector económico es de mediana edad, que por su naturaleza tienden a no adaptarse rápidamente a los cambios, pero esto no representa una amenaza para el producto, sino todo lo contrario, es beneficioso, ya que el producto no es ajeno a las costumbres de las personas, sino se adecua a estas. (Santander, 2018)

La siguiente tabla indica el valor en USD que las personas tienen para consumir bienes y servicios dentro de sus hogares:

Tabla 11 Gasto de consumo de los Hogares de bienes y servicios

| GASTOS DE CONSUMO DE LOS HOGARES                       | 2015    | 2016    | 2017    |
|--|---------|---------|---------|
| En millones de USD, precio constante desde el año 2000 | 375.181 | 381.013 | 388.323 |
| Crecimiento anual, %                                   | 2,0%    | 1,6%    | 1,9%    |
| USD, precio promedio constante desde el año 2000       | 22.148  | 22.373  | 22.665  |
| % de PBI   | 44,4%   | 44,2%   | n/a     |

Fuente: Santander – Análisis de mercado de Países bajos – Gasto de consumo por hogares

Se observa del cuadro precedente que, en los 3 últimos años el consumo de bienes y servicios en los hogares de Holanda mantiene un crecimiento sostenido, teniendo una variación positiva, lo que es un buen indicador, ya que las personas si son propensas a comprar e invertir en productos para el consumo.

Tabla 12 Análisis de mercado de Países bajos - Gastos de consumo por producto en %

| GASTOS DE CONSUMO POR CATEGORÍA DE PRODUCTOS EN % DE LOS GASTOS TOTALES | 2011   |
|---|--------|
| Vivienda, agua, electricidad, gas y otros combustibles                  | 23,90% |
| Transporte  | 12,50% |
| Alimentos y bebidas no alcohólicas                                      | 11,90% |
| Ocio y cultura  | 10,10% |
| Muebles, electrodomésticos y mantenimiento del hogar                    | 6,10%  |
| Ropa y calzado  | 5,50%  |
| Hoteles, cafés y restaurantes   | 5,20%  |
| Comunicación  | 4,10%  |
| Bebidas alcohólicas, tabaco y narcóticos                                | 3,10%  |
| Salud   | 2,70%  |
| Educación   | 0,60%  |

Fuente: Santander 2018

Según el portal de Santander, los alimentos y bebidas no alcohólicas tienen un 11.90% de los gastos totales por consumo, siendo el tercer ítem más consumido localmente.

### 3.3 Análisis de oferta y demanda

#### 3.3.1 Análisis de la oferta

Exportaciones peruanas de la partida arancelaria 0403.10.00.20 durante los años 2014 – 2017:

Tabla 13 Reportes de Exportaciones por Subpartida Nacional 2014-2017

Reporte de Exportaciones por Subpartida Nacional/País Destino 2017  
 Subpartida Nacional: 0403.10.00.20 YOGURT AROMATIZADOS, CON FRUTA O CACAO

| <b>País de Destino</b>     | <b>Valor FOB (dólares)</b> | <b>Peso Neto (Kilos)</b> | <b>Peso Bruto (Kilos)</b> | <b>Porcentaje FOB</b> |
|----------------------------|----------------------------|--------------------------|---------------------------|-----------------------|
| CL – CHILE                 | 82,445.21                  | 54,421.400               | 57,964.788                | 92.19                 |
| 1D - AGUAS INTERNACIONALES | 4,131.46                   | 676868                   | 705877                    | 4.62                  |
| HT – HAITI                 | 2,825.00                   | 2,740.654                | 3,262.832                 | 3.16                  |
| AW – ARUBA                 | 26.40                      | 8777                     | 9333                      | 0.03                  |
| <b>TOTAL - TOTAL</b>       | <b>89,428.07</b>           | <b>57,847.699</b>        | <b>61,942.830</b>         | <b>100</b>            |

Reporte de Exportaciones por Subpartida Nacional/País Destino 2016  
 Subpartida Nacional: 0403.10.00.20 YOGURT AROMATIZADOS, CON FRUTA O CACAO

| <b>País de Destino</b> | <b>Valor FOB (dólares)</b> | <b>Peso Neto (Kilos)</b> | <b>Peso Bruto (Kilos)</b> | <b>Porcentaje FOB</b> |
|------------------------|----------------------------|--------------------------|---------------------------|-----------------------|
| CL – CHILE             | 56,229.89                  | 45,184.661               | 49,909.454                | 64.75                 |
| HT – HAITI             | 28,200.00                  | 27,272.167               | 31,358.111                | 32.47                 |
| GQ - EQUATORIAL GUINEA | 1,786.48                   | 989899                   | 1,162.678                 | 2.06                  |
| BJ – BENIN             | 604.62                     | 357775                   | 449600                    | 0.70                  |
| NL - NETHERLANDS       | 25.50                      | 3250                     | 3750                      | 0.03                  |
| JP – JAPAN             | 1.00                       | 1000                     | 2900                      | 0.00                  |
| <b>TOTAL - TOTAL</b>   | <b>86,847.49</b>           | <b>73,808.752</b>        | <b>82,886.493</b>         | <b>100</b>            |

Reporte de Exportaciones por Subpartida Nacional/País Destino 2015  
 Subpartida Nacional: 0403.10.00.20 YOGURT AROMATIZADOS, CON FRUTA O CACAO

| <b>País de Destino</b>               | <b>Valor FOB (dólares)</b> | <b>Peso Neto (Kilos)</b> | <b>Peso Bruto (Kilos)</b> | <b>Porcentaje FOB</b> |
|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------|---------------------------|-----------------------|
| BO - BOLIVIA, PLURINATIONAL STATE OF | 82,679.12                  | 53,307.870               | 59,956.500                | 52.55                 |
| CL – CHILE                           | 54,651.60                  | 47,805.949               | 51,981.971                | 34.74                 |
| HT – HAITI                           | 20,000.00                  | 17,866.117               | 20,575.404                | 12.71                 |
| <b>TOTAL - TOTAL</b>                 | <b>157,330.72</b>          | <b>118,979.936</b>       | <b>132,513.875</b>        | <b>100</b>            |

Reporte de Exportaciones por Subpartida Nacional/País Destino 2014  
 Subpartida Nacional: 0403.10.00.20 YOGURT AROMATIZADOS, CON FRUTA O CACAO

| País de Destino                      | Valor FOB (dólares) | Peso Neto (Kilos) | Peso Bruto (Kilos) | Porcentaje FOB |
|--------------------------------------|---------------------|-------------------|--------------------|----------------|
| BO - BOLIVIA, PLURINATIONAL STATE OF | 58,904.19           | 41,263.960        | 44,360.420         | 90.71          |
| HT – HAITI                           | 6,036.00            | 4,194.352         | 4,920.679          | 9.29           |
| <b>TOTAL - TOTAL</b>                 | <b>64,940.19</b>    | <b>45,458.312</b> | <b>49,281.099</b>  | <b>100</b>     |

Fuente: (SUNAT, 2018)

Tal como se observa en las tablas, el mercado europeo no es un destino frecuente de las exportaciones peruanas de yogurt, por ende, se concluye que el producto aún no ha entrado a dicho mercado, lo que resulta interesante la introducción de una solución innovadora de yogurt vegetal con arándanos, considerando que el consumidor holandés sí tiene predisposición para comprar.

En cuanto a las principales empresas exportadoras de esta subpartida nacional son:

| Empresa                              | %Var 17-16 | %Part. 17 |
|--------------------------------------|------------|-----------|
| EXPORT Y IMPORT E INVERSIONES WIL... | 27%        | 39%       |
| EXPORTADORA CAMINOS ALTOS DEL PER... | 185%       | 30%       |
| AGRO MI PERU FOODS S.A.C.            | 291%       | 16%       |
| AGROINDUSTRIALES Y EXPORTADORA BE... | -56%       | 7%        |
| POLARIS E.I.R.L.                     | --         | 4%        |
| GLORIA S A                           | -91%       | 3%        |
| LLERENA MACHADO ROSA ANGELICA        | --         | 0%        |

Gráfico 12 Principales empresas exportadores de la partida 0403100020  
 Fuente: SIICEX (2018)



## Producción de arándanos en Perú:

Hoy en día la producción de arándanos se realiza en las zonas tropicales del país siendo los departamentos de la costa los de mayor producción anual. Las cosechas se hacen desde agosto hasta marzo

Este fruto ha tenido un crecimiento importante, en los últimos años, debido a su alta rentabilidad y la oportunidad de ocupar una ventana comercial, es por ello que el país promueve aún más su desarrollo buscando mejorar su oferta exportable.

En cuatro años desde su primera plantación en Arequipa, la situación ha cambiado ya que hay mayor profesionalismo en el sector, según José Francisco Unzueta, gerente de Blueberries Perú afirma “Hoy en ningún país del mundo podría haber un boom del arándano como podría ser en el Perú”. Como se puede apreciar en el gráfico 13.

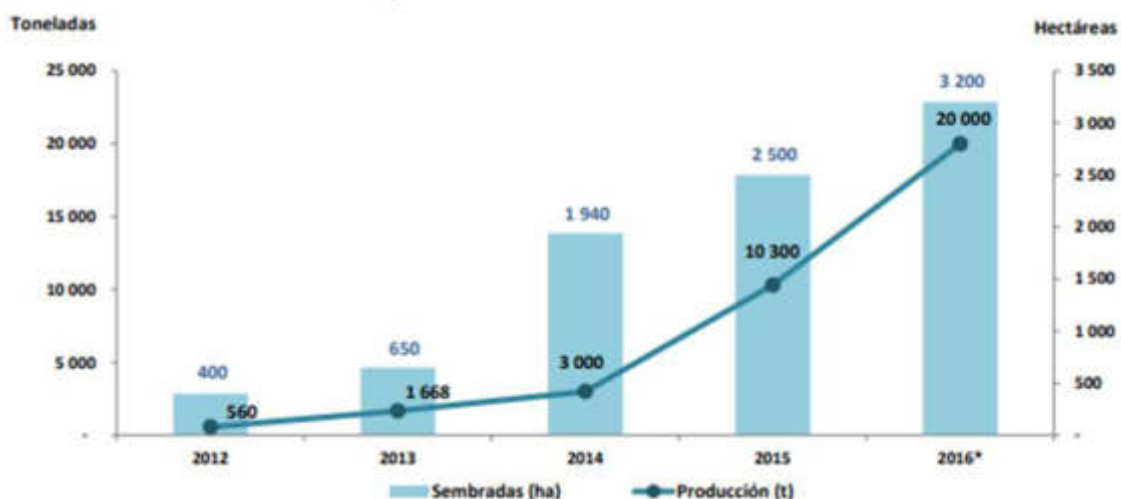


Gráfico 13 Producción nacional de Arándanos por TM en áreas sembradas  
Fuente: Ministerios de Agricultura y riego (2016)

En cuanto a las exportaciones, se puede ver que esta fruta también ha tenido un gran crecimiento y desarrollo en los últimos años gracias a los constantes incentivos que el Estado viene promoviendo, tanto para tecnificar estas exportaciones como para promover el valor agregado que se le puede dar. ((MINAGRI), 2016)

Tabla 14 Arándanos Perú Exportación 2016 – 2017 – 2018

| MES | 2018        |           |         | 2017        |           |         | 2016       |           |         |
|-----|-------------|-----------|---------|-------------|-----------|---------|------------|-----------|---------|
|     | FOB         | KILOS     | P. PROM | FOB         | KILOS     | P. PROM | FOB        | KILOS     | P. PROM |
| Ene | 27.923.400  | 4.989.36  | 5,62    | 9.687.116   | 1.897.04  | 5,11    | 12.042.535 | 2.097.83  | 5,74    |
| Feb | 13.744.609  | 2.405.12  | 5,71    | 2.985.132   | 506.62    | 5,89    | 9.194.281  | 1.296.62  | 7,09    |
| Mar | 5.621.286   | 884.61    | 6,35    | 1.225.060   | 140.75    | 8,70    | 3.569.801  | 352.25    | 10,13   |
| Abr | 538.264     | 75.00     | 7,18    | 67.541      | 8.41      | 8,02    | 893.076    | 101.66    | 8,78    |
| May | 484.983     | 46.84     | 10,35   | 29.118      | 3.68      | 7,91    | 42.499     | 3.96      | 10,72   |
| Jun | 442.159     | 39.41     | 11,22   | 14.933      | 1.80      | 8,25    | 29.770     | 2.52      | 11,81   |
| Jul | 8.797.511   | 1.241.78  | 7,08    | 2.665.976   | 282.18    | 9,45    | 1.095.940  | 243.63    | 4,50    |
| Ago | 45.522.245  | 6.076.81  | 7,49    | 27.094.537  | 2.764.73  | 9,80    | 14.663.982 | 1.547.12  | 9,48    |
| Sep | 79.606.049  | 9.806.69  | 8,12    | 77.743.106  | 7.442.65  | 10,4    | 52.310.863 | 4.182.57  | 12,51   |
| Oct | -           | -         | -       | 118.815.908 | 13.578.29 | 8,75    | 69.750.358 | 6.285.99  | 11,10   |
| Nov | -           | -         | -       | 74.536.714  | 9.789.72  | 7,61    | 53.610.331 | 7.272.97  | 7,37    |
| Dic | -           | -         | -       | 41.312.892  | 6.368.02  | 6,49    | 22.752.729 | 4.104.77  | 5,54    |
| Tot | 182.680.506 | 25.565.66 | 7,68    | 356.178.033 | 42.783.93 | 8,04    | 239.956.16 | 27.491.91 | 8,73    |
| Pm  | 15.223.376  | 2.130.47  |         | 29.681.503  | 3.565.32  |         | 19.996.347 | 2.290.99  |         |

Fuente: Agrodata Perú

Se puede ver que, durante los años 2016 y 2017, la venta de arándanos ha tenido un incremento importante, siguiendo la misma tendencia para el 2018, por lo que se espera que para los siguientes años crezca aún más.

Tabla 15 Exportación de arándanos al mundo (en toneladas)

|                 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013   | 2014   | 2015    |
|-----------------|------|------|------|------|--------|--------|---------|
| TOTAL EXPORTADO | -    | 6,4  | 6,7  | 43,2 | 1489,6 | 2625,2 | 10210,0 |
| Estados Unidos  | -    | -    | 2,7  | 0,3  | 607,3  | 1137,2 | 5514,6  |
| Unión Europea   | -    | 2,1  | 4,0  | 41,2 | 570,6  | 970,9  | 4399,6  |
| Hong Kong       | -    | -    | -    | -    | 293,9  | 482,3  | 152,4   |
| Singapur        | -    | -    | -    | -    | 3,1    | 10,7   | 60,1    |
| Canadá          | -    | 0,5  | -    | -    | -      | -      | 21,8    |
| Costa Rica      | -    | -    | -    | 0,7  | 10,1   | 17,2   | 19,5    |

|                 |   |     |   |     |     |     |      |
|-----------------|---|-----|---|-----|-----|-----|------|
| Suiza           | - | -   | - | -   | -   | -   | 16,0 |
| Emiratos Árabes | - | -   | - | -   | 1,3 | -   | 10,2 |
| Malaysia        | - | -   | - | -   | 1,4 | 3,7 | 7,3  |
| Arabia Saudita  | - | -   | - | -   | -   | -   | 3,6  |
| Tailandia       | - | -   | - | -   | -   | 1,4 | 1,8  |
| Rusia           | - | -   | - | -   | -   | 0,4 | 1,7  |
| El Salvador     | - | -   | - | -   | 0,7 | 0,7 | 1,4  |
| Otros Mercados  | - | 3,8 | - | 1,0 | 1,1 | 0,8 | -    |

Fuente: Minagri (2016)

Tabla 16 Exportaciones de arándanos a la Unión Europea (en toneladas)

|            | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013  | 2014  | 2015   |
|------------|------|------|------|------|-------|-------|--------|
| TOTAL UE   | -    | 2,1  | 4,0  | 41,2 | 570,6 | 970,9 | 4399,6 |
| Holanda    | 0,0  | 0,3  | 2,0  | 18,1 | 332,9 | 639,1 | 2890,4 |
| Inglaterra | 0,0  | 0,3  | 0,0  | 14,9 | 157,4 | 265,6 | 1397,6 |
| España     | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 32,4  | 40,6  | 53,6   |
| Alemania   | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,5  | 1,8   | 10,0  | 17,5   |
| Francia    | 0,0  | 0,0  | 0,2  | 0,0  | 0,7   | 3,8   | 15,0   |
| Bélgica    | 0,0  | 1,5  | 1,8  | 7,6  | 43,8  | 11,0  | 13,8   |
| Italia     | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 1,7   | 0,6   | 11,3   |
| Dinamarca  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0   | 0,0   | 0,4    |

Fuente: Minagri (2016)

En la tabla 15 se demuestra que Holanda es el principal país de la Unión Europea en importar arándanos peruanos y que se ha incrementado con el tiempo, pasando de 2 toneladas en el 2011, a casi 3 mil toneladas en el 2015, siendo las principales empresas en exportar arándanos las siguientes:

| Empresa                           | %Var<br>17-16 | %Part.<br>17 |
|-----------------------------------|---------------|--------------|
| CAMPOSOL S.A.                     | 25%           | 32%          |
| TAL S A                           | 15%           | 23%          |
| HORTIFRUT-TAL S.A.C.              | 19%           | 13%          |
| AGRICOLA SANTA AZUL S.A.C         | 175%          | 7%           |
| HASS PERU S.A.                    | 194%          | 6%           |
| BLUEBERRIES PERU S.A.C.           | 158%          | 3%           |
| HFE BERRIES PERU S.A.C.           | --            | 2%           |
| AGRICOLA CERRO PRIETO S.A.        | 283%          | 2%           |
| COMPLEJO AGROINDUSTRIAL BETA S.A. | 238%          | 2%           |
| Otras Empresas (50)               | --            | 7%           |

Gráfico 14 Principales empresas exportadoras de arándanos  
Fuente: SIICEX

Por tanto, se tiene planeado iniciar la comercialización de yogurt de arándanos con solo 15,000 unidades, dirigidas a personas de media edad, que vivan al pendiente del cuidado de su salud.

Análisis de la competencia en el mercado holandés:

Actualmente, el sector lácteo de Holanda tiene una orientación internacional ya que las vacas dominan el paisaje holandés al ocupar el 28% del país, y estar ubicadas en un 61% en la parte noroeste. Tienen una producción de leche de 12 mil toneladas en el 2013 con proyección de crecimiento, es por eso que exportan la mayor parte de la producción.

Tabla 17 Producción de productos lácteos en Holanda

| Producción (x 1.000 toneladas) | 2012  |
|--------------------------------|-------|
| Queso                          | 764,2 |
| Aceite de mantequilla          | 209,2 |
| Leche en polvo                 | 186,9 |
| Leche condensada               | 371,3 |
| Leche de consumo               | 523,7 |

Fuente: Consejería de agricultura – Países Bajos (2013)

La producción de yogurt en Holanda es relativamente baja en base a productos orgánicos y vegetales, es por ello se ven en la necesidad de importar, siendo los mismos países de la Unión Europea los principales en vender dichos productos, destacando países como Alemania, Bélgica y Francia con quienes actualmente tienen mayor contacto comercial. (Zwitser, 2014)

Viabilidad de exportación de Perú a Holanda:

Las exportaciones de yogurt de Perú al mundo han venido creciendo en los últimos años, los mercados principales son Chile y Haití, sin embargo, las exportaciones hacia Europa no han sido muy significativas, lo que representa una oportunidad de negocio muy buena, ya que se ha visto la necesidad que tienen y la propensión a consumir más.

### 3.3.2 Análisis de la demanda

De acuerdo a las preferencias del mercado holandés, se sabe que tienen una fuerte inclinación por el consumo de productos naturales y de fácil consumo, el yogurt es uno de estos, por lo que en las siguientes tablas se muestran las importaciones totales de yogurt que hace Holanda desde el 2014 hasta el 2017:

Tabla 18 Principales Importaciones de Yogurt que hace Holanda del mundo (2014 – 2017)

Principales Importaciones de Holanda del Mundo - 2014

Partida: 040310 – Productos lácteos; yogurt, incluso concentrado o con adición de azúcar u otro edulcorante, aromatizado o con adición de fruta o cacao

| PERIOD | FLUJO COMERCIAL | EXPORT   | IMPORT       | COD PROD | VALOR USD  | PESO NETO  | PESO | CANTIDAD   |
|--------|-----------------|----------|--------------|----------|------------|------------|------|------------|
| 2014   | Exportar        | Alemania | Países Bajos | 40310    | 66,520,297 | 45,884,972 | Kg   | 45,884,972 |
| 2014   | Exportar        | Bélgica  | Países Bajos | 40310    | 28,582,475 | 29,461,950 | Kg   | 29,461,950 |
| 2014   | Exportar        | Francia  | Países Bajos | 40310    | 9,668,398  | 4,630,610  | Kg   | 4,630,610  |
| 2014   | Exportar        | Austria  | Países Bajos | 40310    | 6,091,105  | 3,702,800  | Kg   | 3,702,800  |
| 2014   | Exportar        | Checa    | Países Bajos | 40310    | 2,624,338  | 1,331,890  | Kg   | 1,331,890  |
| 2014   | Exportar        | Grecia   | Países Bajos | 40310    | 3,151,671  | 725,196    | Kg   | 725,196    |
| 2014   | Exportar        | Rumania  | Países Bajos | 40310    | 581,401    | 328,336    | Kg   | 328,336    |
| 2014   | Exportar        | Polonia  | Países Bajos | 40310    | 778,378    | 324,415    | Kg   | 324,415    |

Principales Importaciones de Holanda del mundo - 2015

Partida: 040310 – Productos lácteos; yogurt, incluso concentrado o con adición de azúcar u otro edulcorante, aromatizado o con adición de fruta o cacao

| PERIOD | FLUJO COMERCIAL | EXPORT     | IMPORT       | COD PROD | VALOR USD  | PESO NETO  | PESO | CANTIDAD   |
|--------|-----------------|------------|--------------|----------|------------|------------|------|------------|
| 2015   | Exportar        | Alemania   | Países Bajos | 40310    | 65,000,396 | 54,999,887 | Kg   | 54,999,887 |
| 2015   | Exportar        | Bélgica    | Países Bajos | 40310    | 20,636,080 | 22,347,968 | Kg   | 22,347,968 |
| 2015   | Exportar        | Austria    | Países Bajos | 40310    | 4,502,301  | 3,222,000  | Kg   | 3,222,000  |
| 2015   | Exportar        | Checa      | Países Bajos | 40310    | 2,128,689  | 1,205,248  | Kg   | 1,205,248  |
| 2015   | Exportar        | Francia    | Países Bajos | 40310    | 8,385,226  | 4,448,462  | Kg   | 4,448,462  |
| 2015   | Exportar        | Grecia     | Países Bajos | 40310    | 3,384,962  | 890,202    | Kg   | 890,202    |
| 2015   | Exportar        | Luxemburgo | Países Bajos | 40310    | 693,863    | 580,413    | Kg   | 580,413    |
| 2015   | Exportar        | Polonia    | Países Bajos | 40310    | 761,716    | 434,474    | Kg   | 434,474    |

Principales Importaciones de Holanda del mundo - 2016

Partida: 040310 – Productos lácteos; yogurt, incluso concentrado o con adición de azúcar u otro edulcorante, aromatizado o con adición de fruta o cacao

| PERIOD | FLUJO COMERCIAL | EXPORT   | IMPORT       | COD PROD | VALOR USD  | PESO NETO  | PESO | CANTIDAD   |
|--------|-----------------|----------|--------------|----------|------------|------------|------|------------|
| 2016   | Exportar        | Alemania | Países Bajos | 40310    | 72,318,802 | 62,217,176 | Kg   | 62,217,176 |
| 2016   | Exportar        | Bélgica  | Países Bajos | 40310    | 22,787,189 | 26,451,627 | Kg   | 26,451,627 |
| 2016   | Exportar        | Francia  | Países Bajos | 40310    | 6,527,930  | 3,503,778  | Kg   | 3,503,778  |
| 2016   | Exportar        | Austria  | Países Bajos | 40310    | 3,307,953  | 2,775,500  | Kg   | 2,775,500  |
| 2016   | Exportar        | Grecia   | Países Bajos | 40310    | 2,509,966  | 1,136,061  | Kg   | 1,136,061  |

|      |          |            |              |       |           |           |    |           |
|------|----------|------------|--------------|-------|-----------|-----------|----|-----------|
| 2016 | Exportar | Checa      | Países Bajos | 40310 | 1,776,723 | 1,118,413 | Kg | 1,118,413 |
| 2016 | Exportar | Polonia    | Países Bajos | 40310 | 1,015,533 | 642,879   | Kg | 642,879   |
| 2016 | Exportar | Luxemburgo | Países Bajos | 40310 | 749,173   | 640,134   | Kg | 640,134   |

**Principales Importaciones de Holanda del mundo - 2017**  
**Partida: 040310 – Productos lácteos; yogurt, incluso concentrado o con adición de azúcar u otro edulcorante, aromatizado o con adición de fruta o cacao**

| PERIOD | FLUJO COMERCIAL | EXPORT     | IMPORT       | COD PROD | VALOR USD  | PESO NETO  | PESO | CANTIDAD   |
|--------|-----------------|------------|--------------|----------|------------|------------|------|------------|
| 2017   | Exportar        | Alemania   | Países Bajos | 40310    | 90,638,631 | 73,991,423 | Kg   | 73,991,423 |
| 2017   | Exportar        | Bélgica    | Países Bajos | 40310    | 25,574,629 | 26,189,068 | Kg   | 26,189,068 |
| 2017   | Exportar        | Francia    | Países Bajos | 40310    | 6,229,701  | 3,186,048  | Kg   | 3,186,048  |
| 2017   | Exportar        | Luxemburgo | Países Bajos | 40310    | 3,001,281  | 2,609,043  | Kg   | 2,609,043  |
| 2017   | Exportar        | Grecia     | Países Bajos | 40310    | 3,408,423  | 1,591,963  | Kg   | 1,591,963  |
| 2017   | Exportar        | Polonia    | Países Bajos | 40310    | 1,728,264  | 930,975    | Kg   | 930,975    |
| 2017   | Exportar        | Checa      | Países Bajos | 40310    | 1,290,617  | 708,269    | Kg   | 708,269    |
| 2017   | Exportar        | España     | Países Bajos | 40310    | 191,906    | 77,746     | Kg   | 77,746     |

Fuente: Comtrade (2018) (COMETRADE)

En las tablas mostradas se observa que los principales proveedores de yogurt a Holanda son los mismos países de la Unión Europea, esto se debe a la cercanía y mejores acuerdos comerciales lo que facilita el acceso a mercados, siendo Alemania el principal país con quien mantiene relaciones comerciales, seguido por Bélgica y Francia quienes lo hacen en menor cantidad.

Se sabe además que las importaciones de estos productos lácteos se están incrementando año tras año, logrando un 61% de incremento en ventas (precio USD) desde el 2014 hasta el 2017, según los datos mostrados.

Por una parte, es bueno para los intereses peruanos que la demanda siga creciendo ya que es una buena oportunidad de comercio, pero a la vez es riesgoso por la competencia internacional y calidad de estos productos.

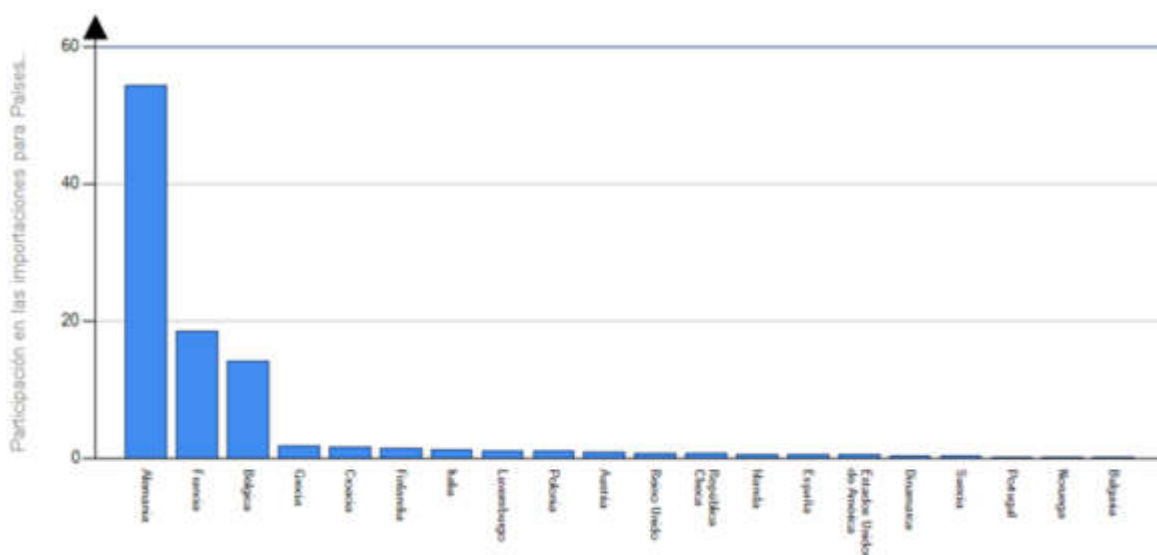


Gráfico 15 Participación de los mercados proveedores de yogurt importado por Países Bajos en 2017.

Fuente: Trade Map (2018) (Map)

Dentro de estas importaciones, las principales empresas del sector que se dedican a comprar los yogures del mundo son las siguientes:

Tabla 19 Principales empresas holandesas importadoras de yogurt

| NOMBRE DE LA EMPRESA   | CATEGORIA DE PRODUCTOS O SERVICIOS | NUMERO DE EMPLEADOS | PAÍS         | CIUDAD                     | SITIO WEB   |
|--|------------------------------------|---------------------|--------------|----------------------------|---|
| <i>Danone Nederland B.V. - Danonino Music</i>                | 2                                  | 80143               | Países Bajos | <i>Utrecht</i>             | <a href="http://www.danone.com">http://www.danone.com</a>                 |
| <i>Royal Bel Leerdammer B.V.</i>                             | 2                                  | 370                 | Países Bajos | <i>Schoonrewoerd</i>       | <a href="http://www.groep-bel.com">http://www.groep-bel.com</a>           |
| <i>Nutricia Nederland B.V. - Nutricia Ned. B.V.</i>          | 1                                  | 350                 | Países Bajos | <i>Zoetermeer</i>          | <a href="http://www.nutricia.nl">http://www.nutricia.nl</a>               |
| <i>Th. Vergeer En Zonen B.V. - Vergeer Kaas</i>              | 2                                  | 349                 | Países Bajos | <i>Reeuwijk</i>            | <a href="http://www.vergeerholland.com">http://www.vergeerholland.com</a> |
| <i>Archer Daniels Midland Europoort B.V. - Adm Europoort</i> | 2                                  | 289                 | Países Bajos | <i>Europoort Rotterdam</i> | <a href="http://www.admworld.com">http://www.admworld.com</a>             |
| <i>Yakult Europe B.V.</i>                                    | 2                                  | 244                 | Países Bajos | <i>Almere</i>              |   |
| <i>Mead Johnson B.V.</i>                                     | 3                                  | 238                 | Países Bajos | <i>Nijmegen</i>            |   |

Fuente: Trade Map (2018)



Sin embargo y pese a estas desventajas que tiene Aranden Fruit, impulsaremos y fomentaremos el consumo que el país tiene sobre los arándanos, dando la idea de que este es un producto innovador, orgánico y vegetal lo que actualmente es tendencia.

Aprovecharemos que este es uno de los principales destinos que tienen las exportaciones de arándano peruano, por lo que el consumo en destino es considerable, así mismo se ha visto un incremento en la demanda de un 700% desde el 2010 lo que resulta un buen indicador para las exportaciones de un producto elaborado, y gracias a la poca producción local nos pone como un mercado interesante.

Cindy van Rijswick, analista de la industria de frutas, hortalizas y floricultura afirma que Holanda está creciendo en el consumo de berries y frutillas muy por encima de las frutas, durante el *Global Berry Congress*. (Agrimundo)

En este congreso se explicó la importancia que habían tomado los cultivos orgánicos, lo que genera que los estados realicen inversiones en el cultivo de berries valorando al Perú como uno de los principales proveedores, ya que el estado se está preocupando por tener mejores variedades de frutos, y comenta además que “El precio ya no es la mayor preocupación de los consumidores. Los holandeses invierten mucho en frutillas de invernadero”.

Esto es un gran incentivo para los productores peruanos, y más para los que se dedican a desarrollar los productos.

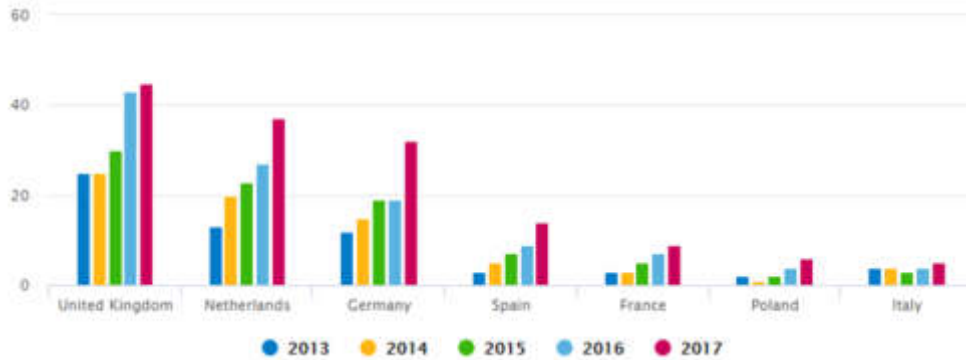


Gráfico 16 Principales importadores europeos de Arándanos del género Vaccinium

Fuente: (CBI - Ministry of foreign Affairs, 2018)

Determinación de demanda insatisfecha:

Con respecto a la demanda del Yogurt en Holanda un estudio del portal INFOCAMPO de argentina sostiene que aproximadamente, los holandeses consumen 35 litros al año por persona, por lo que ajustándolo sólo al mercado objetivo sería alrededor de 15 millones de litros de yogurt al año. Lo cual no está siendo cubierto por las importaciones de yogurt para satisfacer las demandas del país. (Infocampo)

### 3.4 Estrategias de Venta y Distribución

La estrategia de ventas se llevará a cabo con el bróker Missangas Co., empresa portuguesa dedicada a la intermediación ente mercados europeos (mercado de Ámsterdam).

Se planea comercializar el producto dentro de las principales empresas y cadenas de supermercados del sector, tales como *Albert Heijn* y *AH Reguliersbreestraat*. Como introducción del producto al mercado, se ha

acordado con el bróker exportar 15,000 unidades de yogurt de arándanos al mes, con una proyección de 3% en los siguientes años.

Las ventas se trabajarán al contado, manejando cartas de crédito a la vista, previo envío de la orden de compra por parte del cliente, y luego de emitir los documentos de embarque respectivos.

#### 3.4.1 Estrategias de segmentación

Se tiene como estrategia de introducción del producto, exportar 15,000 unidades de yogurt de arándanos con estevia, apuntando incrementar la captación del mercado objetivo en un 15% a mediano plazo (3 años), lo que actualmente representa un aproximado de 67,000 clientes potenciales de consumo mensual, sobre las 447,585 personas residentes en la ciudad de Ámsterdam. Estos representan un bajo porcentaje de crecimiento poblacional, lo que beneficia la entrada del producto, ya que la mayoría serían personas con hogares que disfruten consumiendo productos que beneficien su calidad de vida.

Se pretende emplear una segmentación diferenciada puesto que el yogurt a pesar de ser consumido por todas las edades, no todas tienen las mismas características de preferencias en el consumo, es por eso que se tomará en cuenta tres tipos de clientes: los de 25 hasta 35 (personas jóvenes o que practican deportes), los de 36 hasta 50 (personas de mediana edad, preocupadas por el bienestar de su familia) y los de 51 hasta 65 (personas adultas que buscan calidad de vida saludable). Para tal efecto, se contratará una empresa publicitaria que desarrolle los tipos de mercadotecnia en base

a las preferencias que tenga cada perfil de consumidor, de acuerdo a una investigación realizada previamente.

La población de este país es una de las más estables del mundo, ya que en 10 años ha tenido un promedio del 14.69% de crecimiento.

| Regions ▼           |      | Crecimiento de la población |                             |                              |
|---------------------|------|-----------------------------|-----------------------------|------------------------------|
| Periods ▼           |      | Población el 1 de enero     | Crecimiento de la población | Población el 31 de diciembre |
|                     |      | número                      |                             |                              |
| Gran Amsterdam (CR) | 2014 | 1,305,307                   | 14,988                      | 1,320,295                    |
|                     | 2015 | 1,313,889                   | 15,683                      | 1,329,572                    |
|                     | 2016 | 1,329,572                   | 15,087                      | 1,344,659                    |
|                     | 2017 | 1,344,659                   | 13,016                      | 1,357,675                    |
| Ámsterdam           | 2014 | 810,937                     | 10,815                      | 821,752                      |
|                     | 2015 | 821,752                     | 11,872                      | 833,624                      |
|                     | 2016 | 833,624                     | 11,323                      | 844,947                      |
|                     | 2017 | 844,947                     | 9,100                       | 854,047                      |

Fuente: CBS

Gráfico 17 Crecimiento de la población de Ámsterdam 2014 – 2017  
Fuente StatLine – Importaciones y exportaciones de Holanda.

### 3.4.2 Estrategias de posicionamiento

La estrategia que quiere lograr la empresa es posicionar el producto de acuerdo a las tendencias del mercado consumidor, relacionándolo directamente con la idea de *healthy food* y lo vegetariano, presentándolo ante los clientes como una solución innovadora, natural, orgánica y de calidad, creando un producto novedoso que satisface las necesidades de mantener una dieta saludable.

Se sabe que las personas del mercado holandés no se dejan llevar por una buena publicidad, sino que también investigan y sacan conclusiones positivas o negativas dependiendo de los beneficios que el producto les ofrezca.

Se desea posicionar a los BrainBerries dentro de los consumidores que disfruten de consumir productos naturales, por sus características, al ser un producto vegetal y orgánico, cosa muy inusual en destino y más aún si se ofrece en envases eco amigables como el Tetra Pak que hace que el yogurt no sufra cambios en su composición ni en el sabor y contribuye con la preservación del medio ambiente.

Por otro lado, nuestra empresa trabajará un tema de responsabilidad social empresarial que brinde beneficios a los productores de arándanos y almendras, mediante la contribución en capacitaciones, materiales, maquinarias, etc., que promueva el mejoramiento del producto e incentive su desarrollo socioeconómico.

Esto se evidenciará en la página web de la compañía, por medio de videos instructivos y testimonios de los productores.

### 3.4.3 Estrategias de distribución

Se trabajará con una distribución indirecta, tomando un intermediario entre la empresa y el mercado destino. Las funciones se verán en el siguiente gráfico:

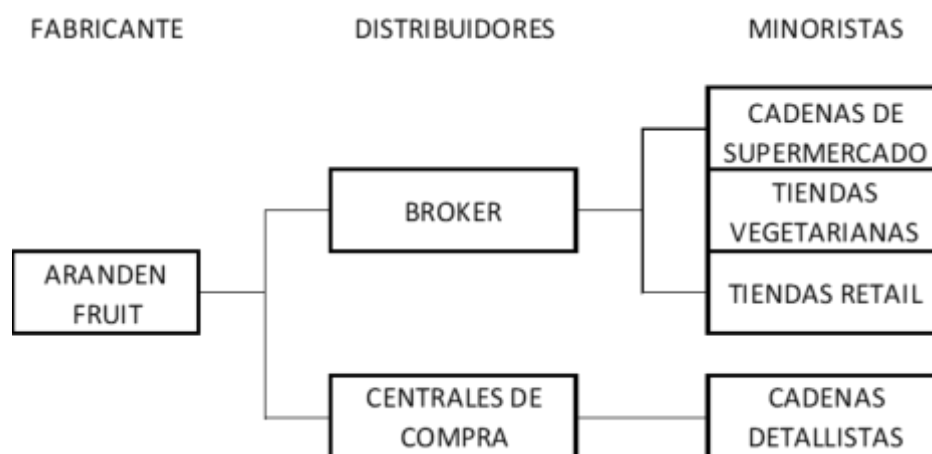


Gráfico 18 Canales de distribución de productos

Como se puede apreciar, se muestra a la empresa Aranden Fruit como el productor y exportador en el país de origen, mientras que los intermediarios o distribuidores serán empresas dedicadas al sector comercial de Holanda, estos son: un bróker, el cual tiene relación directa con las cadenas de supermercados, tiendas vegetarianas y tiendas retail; además se espera llegar a contactar con las centrales de compra, los cuales tienen más cercanía a las cadenas detallistas.

Se opta por comercializar con un bróker ya que éste tiene mayor contacto con el mercado destino, trabajará como un tipo de agregado comercial de Aranden Fruit in situ, esta será la empresa Missangas Co., una empresa portuguesa, que lleva trabajando años en el mercado europeo, y por tanto tiene contactos y estudios de mercado en diferentes países como Holanda.

Se estima contactar en un primer momento con dos principales empresas locales, estas son: *Albert Heijn* y *AH Reguliersbreestraat*, en donde la primera es un supermercado y la segunda un minimarket. Asimismo, contactar a corto plazo con las tiendas vegetarianas y tiendas retail, las cuales promocionarán el producto de forma eficiente para generar mayores ventas.

Se corre un pequeño riesgo con el bróker, ya que al tener varios contactos en Europa no solo se dedicará al mercado holandés, sino también al mercado del resto de países, por lo que contactar con centrales de compra adicionalmente resulta una alternativa interesante.

Estas centrales de compra funcionan a mayor escala ya que manejan grandes volúmenes de pedidos, funcionan como centros de acopio y, a su vez, conocen muy bien el manejo del mercado holandés, según estudios realizados son empresas que, últimamente, están siendo más relevantes y que trabajan directamente con la cámara de comercio holandesa. (Legiscomex.com, 2018)

### 3.5 Estrategia de Promoción

La empresa participará en ferias regionales de alimentos que se lleven en Ámsterdam, las más importantes son:

- *Taste of Amsterdam* (Alimentación, alimentos naturales, restaurantes) (NEEF)

Es una feria gastronómica donde los mejores chefs del mundo se presentan para mostrar una variedad de platos regionales y gourmets al público en general. Asimismo, se presentan productos complementarios que ayuden en la alimentación y promuevan el comercio saludable.

Se lleva a cabo del 1 al 3 de junio de todos los años en Amstelpark (Ámsterdam).

- *PLMA's World of Private Label* (Feria de marcas privadas) (PLMA'S)

Es una feria en donde proveedores de distintas partes del mundo se reúnen junto con productores y fabricantes para encontrar productos innovadores y entablar relaciones comerciales, diseñar nuevas estrategias de mercado para los productos, etc.

Se lleva a cabo los días 29 y 30 de mayo de todos los años en Ámsterdam.

- *De Nationale GezondheidsBeurs* (Alimentación Deportes Medicina Salud Cuidado de la salud Fitness) (Gezondheids Beurs)

Es una feria donde tratan temas de salud y presentan productos específicos para mantener una vida saludable, promover el *healthy food* y concientizar sobre el consumo de productos naturales, mediante personas influyentes se muestran los productos y sus características en beneficio del consumidor.

Se lleva a cabo del 1 al 4 de febrero de todos los años en Ámsterdam.

Publicidad en Holanda:

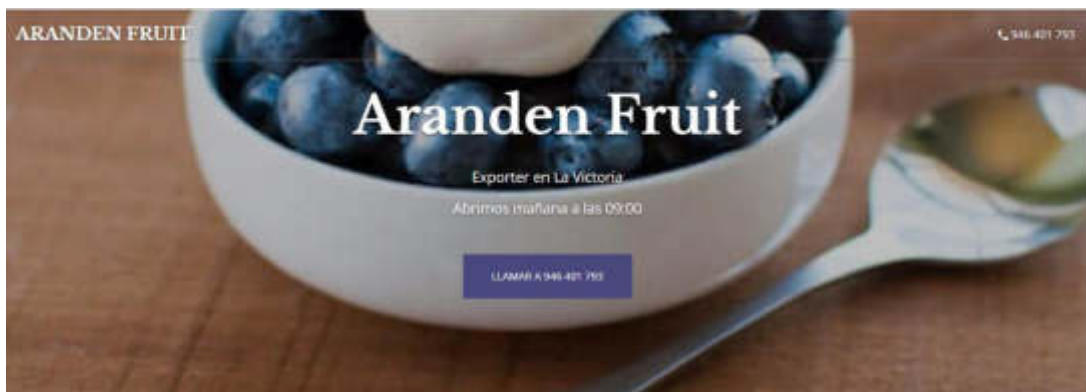
La publicidad se manejará digitalmente, se desarrollarán estrategias de *e-commerce*, ya que según afirma el portal Santander, las personas utilizan mayormente sus redes sociales, como Facebook e Instagram para obtener información de productos, así mismo este portal informa que la publicidad televisiva es muy eficaz pero bastante costosa, por lo que invertir en la web resulta mucho más manejable.

Con respecto al idioma, se utilizará el holandés como principal medio de comunicación conjuntamente con el inglés, para ello se contratará un traductor que en conjunto con el bróker del lugar desarrollen estrategias innovadoras de marketing y se ocupe de manejar la página web y el Facebook de la empresa.



Las redes sociales a utilizar serán *Hyves*, la cual es la red social más popular en Holanda, contando con más de 11 millones de cuenta (casi dos tercios de la población) la cuál a partir del 2004 viene teniendo un gran crecimiento en el sector, seguida por Facebook (6.6 millones de personas) y Twitter (26,8% de la población) respectivamente.

Adicionalmente, se manejará una página web en donde se enfocará el producto idóneo para la salud de las personas, así mismo se presentarán recetas y programas innovadores de consumo del producto.  
(<https://aranden-fruit.negocio.site/?m=true>)



"Mente sana en cuerpo sano"

*Yogur de arándanos orgánicos elaborados a base de leche de almendras con adición de esteva.*

Figura 5 Diseño de página web

La publicidad por YouTube también resulta ser una alternativa innovadora para llegar al público de destino, la idea es en un futuro desarrollar un canal que dicte recetas y formas de consumo de yogurt que sea útil para el público holandés, asimismo, contactar con personas que influyan en el consumo del mismo.

### 3.6 Tamaño de Planta, Factores condicionantes

Por ser una empresa nueva, se trabajará con compañías tercerizadoras, bajo contrato comercial, que presten el servicio de producción por encargo, mientras que el almacenaje será arrendado al operador logístico RANSA.

La empresa Smart Foods Perú SAC de RUC 20510301685, será la que preste los servicios de producción de terceros, esta llevará a cabo el procesamiento, envasado y etiquetado del producto, mientras que Aranden Fruit SAC estará a cargo de proporcionar los insumos (materia prima, envases y embalajes) así como el traslado a los almacenes.

Por otro lado, el almacenaje del producto estará a cargo de la empresa RANSA a quienes se les alquilará almacenes refrigerados, que mantengan la cadena de frío para mantener el producto en óptimas condiciones para ser exportado.

Se planea más adelante tener una planta para lo cual se tendrá en consideración los siguientes aspectos:

La producción: De acuerdo al volumen de ventas se tendrá en cuenta la ubicación y el tamaño de planta. La idea es manejar grandes volúmenes al año, para lo cual es necesario que nuestra planta, se ubique en lugares cercanos al puerto de embarque para reducción de costos en transporte y manipuleo.

Las dimensiones y capacidad instalada tales como maquinarias y equipos, estarán en función de la cantidad de producto a exportar.

La mano de obra: Se necesitará de personal calificado que haga un buen uso del lugar y maquinarias designadas para su trabajo, se le vincularía a la empresa por medio de contratos por tiempo definido (1 año) pudiendo renovarse de común acuerdo.

## **4. PLAN DE LOGÍSTICA INTERNACIONAL**

### **4.1 Envases, Empaques y Embalajes**

Envases:

El envase es el primer material que entra en contacto con el producto con la finalidad de protegerlo y facilitar su manipuleo y almacenaje; pueden ser de diferentes materiales y formas. En el caso de bebidas, los envases más comunes son botellas de polietileno o vidrio que tengan propiedades inocuas para el organismo y que no alteren la composición del producto. La elección del tipo de botella dependerá de las preferencias del productor.

Para la elección del envase ideal se debe tener en cuenta ciertas características, por ejemplo:

- Capacidad de proteger el producto y mantenerlo en óptimas condiciones sin alterar sus propiedades.
- Identificación del producto y diferenciarlo del resto.
- Adaptarse a la forma de producción.
- Que pueda ser manipulable y almacenado.
- Debe ir adecuado a las necesidades de los clientes.

Para el caso de nuestro producto, BrainBerries, se tomará una nueva solución de envase, la cuál es el Tetra Pak ya que este es un material inocuo, que no altera ni el sabor ni las propiedades organolépticas del producto, es resistente a la oxidación y es impermeable al medio ambiente, lo que le hace perfecto para la conservación y preservación del mismo, a su vez es eco amigable, idóneo para la preservación de medio ambiente, ya que son reciclables y pueden ser reutilizados.

Se tiene pensado utilizar envases de 1litro, ideal para familias y personas que disfruten del consumo de yogurt. Asimismo, estos envases están fabricados con una combinación de plásticos derivados de la caña de azúcar y cartón, llevándolo a ser el primero de base biológica que sea totalmente renovable, con tapas enroscables, de fácil apertura y consumo.



Figura 6 Diseño del envase

Cabe resaltar que, para la conservación del producto sin alterar su composición con químicos y preservantes, la empresa Tetra Pak, ha diseñado este tipo de envase, el cual ha sido sometido a un tratamiento especial que permite alargar la vida del producto, ya que restringe la entrada de oxígeno y evita que el producto entre en contacto con el medio ambiente por sus capas recubiertas.

Empaque:

Para el empaque se considerará el mismo envase, ya que este tendrá las mismas funciones de proteger y conservar el producto, así como llevar la marca como imagen visual.

Embalaje:

El embalaje es aquel material diseñado para preservar y guardar el producto envasado con la finalidad de apilarlos y protegerlos del manipuleo y vibraciones que pueda experimentar en el traslado por toda la cadena logística (desde su producción en origen, hasta la venta al usuario final).

Por ello cada embalaje cumple ciertos requisitos indispensables como:

- Soportar la carga necesaria.
- Ser de fácil manipuleo.
- Cumplir con los requisitos legislativos medioambientales.
- Debe ser de fácil ubicación y rotulado.

Para el caso de nuestro producto, BrainBerries, por ser producto alimenticio de frágil envase se usará dos tipos de embalaje, uno interno, para proteger los Tetra Pak entre sí y uno externo para proteger toda la carga, los mismos que se detallan de la siguiente manera:

El embalaje interno, se usarán separadores de cartón corrugado que sirvan para mantener los envases ordenados preservando su naturaleza frágil y protegiéndolos de posibles golpes o vibraciones que se puedan dar durante el transporte internacional. Estos estarán incorporados dentro del embalaje externo.

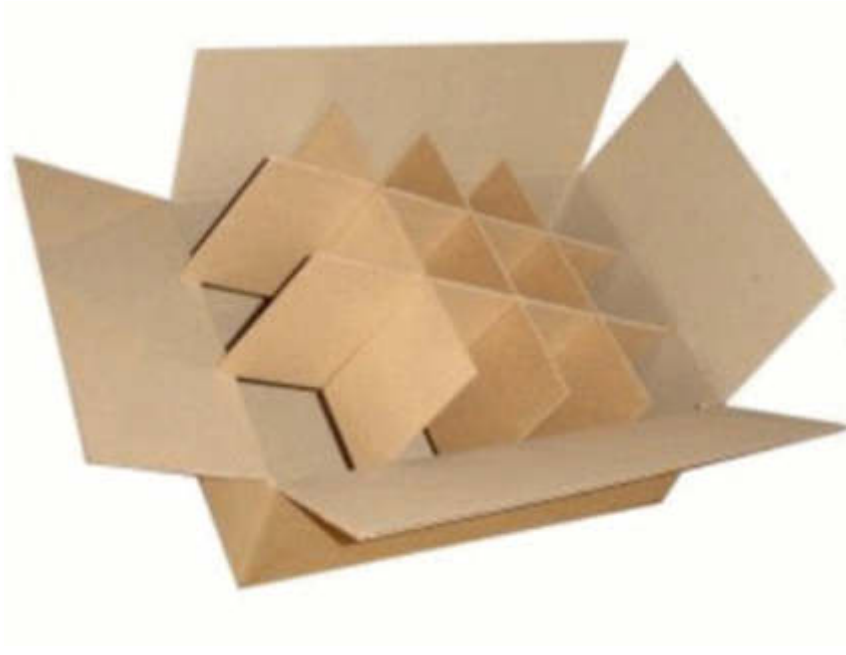


Figura 7 Diseño del embalaje interno

El embalaje externo, se usará una caja de cartón contra placado parafinado (27cm x 21.6cm x 20cm) que pueda almacenar 12 envases, los cuales irán apilados por el separador, así mismo el material contra placado es necesario para protección del producto mientras que el parafinado servirá para reducir el riesgo de humedad que puedan tener las cajas a causa de la cadena de frío necesarias para su transporte, adicionalmente tienen bajo costo.

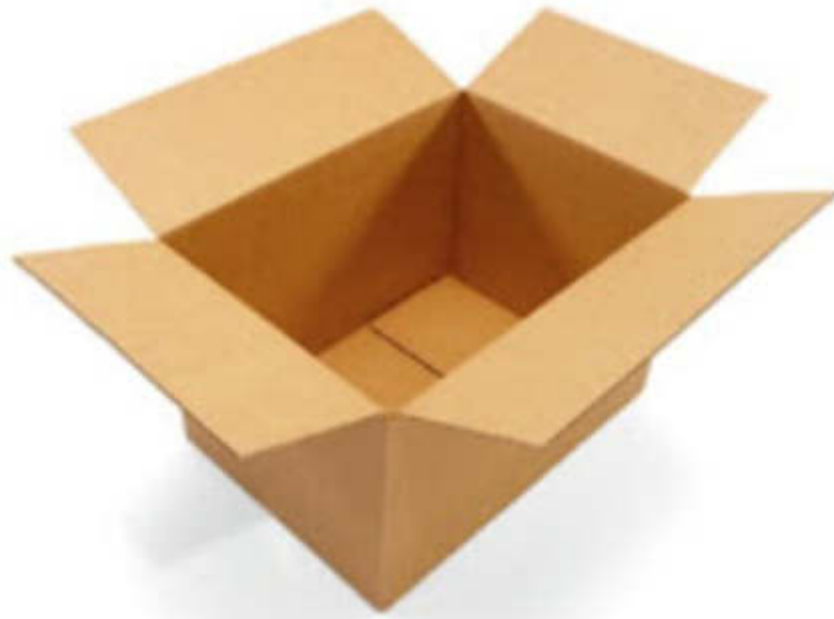


Figura 8 Diseño del embalaje externo

La razón por la cual se ha usado la caja de cartón como principal tipo de embalaje es debido a la facilidad de manipuleo, ya que es de fácil almacenaje y cubicaje por lo que se adapta a cualquier tipo de transporte.

Otra de las ventajas es que sirve de publicidad, ya que puede ir impresa la marca del producto, así como el logo de la empresa.



Figura 9 Diseño de la caja



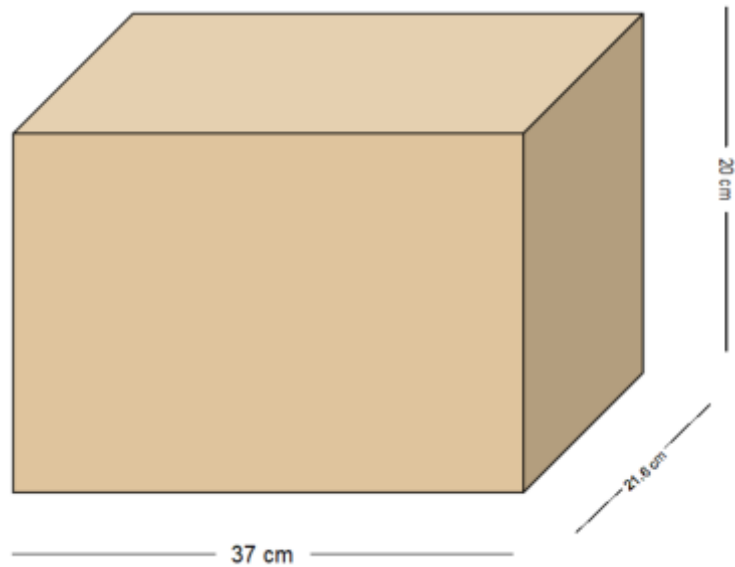


Figura 10 Dimensiones de la caja

En cuanto a la forma de apilamiento de los envases será de la siguiente manera:

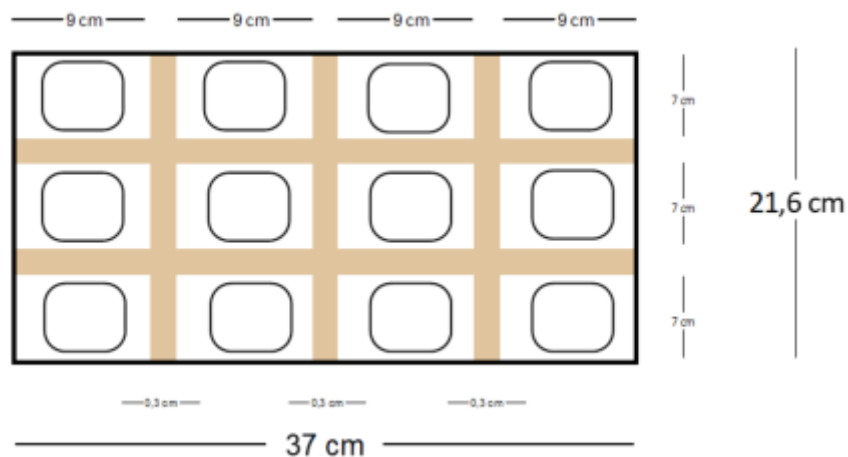


Figura 11 Cubicaje de envases Tetra Pak

Se pretende guardar 12 envases en la caja, considerando su separador. La cantidad considerada a exportar son 15,000 unidades, por lo que serían 1250 cajas para comercializar mensualmente hasta que aumente la demanda y se acentúe el producto en destino.

## 4.2 Diseño del Rotulado y Marcado

### 4.2.1 Diseño del rotulado

El rotulado de los embalajes hoy en día está teniendo mayor relevancia debido al incremento de las exportaciones, ya que ayuda a la identificación de la carga facilitando su manejo y ubicación, es ideal para el monitoreo, y ayuda al cliente o destinatario a llevar un control de que lo exportado llegue en óptimas condiciones.

Por normatividad, todos los embalajes deben estar correctamente rotulados, ya que estos definen una compra y, por ende, tienen información relevante del producto, la cual debe ser tomada en cuenta por todos los responsables que participan en el proceso de exportación. Esta información debe precisar el origen del producto, el nombre comercial, el tipo de producción, los estándares de calidad, pesos, dimensiones, etc.

Es de gran importancia que estos rótulos estén impresos con claridad, y respetando el idioma del país de destino con la finalidad de que no haya confusiones o equivocaciones en el momento del manipuleo de la mercadería ni al momento de ser declaradas.

Esta información puede ir impresa y adherida en las cajas del embalaje, para ello se usarán etiquetas resistentes a la humedad y serán reforzadas con silicato a fin de que no se despeguen del embalaje, la información que se debe consignar en las etiquetas son:

- Nombre comercial del producto.
- Marca y logo de la empresa.
- Tamaño, pesos (neto y bruto).

- Tipo de presentación.
- País de origen.
- Manejo de producto.

Por otro lado, la información adicional que es necesaria para la Unión Europea tiene que ver con las propiedades del producto, estas son:

- Propiedades organolépticas.
- Especificaciones técnicas.

Aranden Fruit manejará la información de las etiquetas previa coordinación con el cliente, quien es el principal interesado en tener bien etiquetado el producto, este mismo es quien aprobará el modelo y diseño de las etiquetas, las cuales se imprimirán y pegarán en las cajas.

Es muy importante la legibilidad de la información, ya que con esto se previene la distorsión o tergiversación de la misma, por tanto, es vital asegurar que las impresiones de etiquetas en los envases y embalajes sea la mejor, con la mejor calidad de tinta y papel posible, resistente a la humedad y el agua.

Para comercializar con Holanda, unos de los países de la Unión Europea, los procedimientos de rotulado y marcado, están contemplados por la Directiva 2000/13/ce del Parlamento Europeo y del Consejo de 20 de marzo de 2000 relativa a la aproximación de las legislaciones de los Estados miembros en materia de etiquetado, presentación y publicidad de los productos alimenticios. (Montero, 2014)

#### 4.2.2 Diseño de mercado

El mercado sirve básicamente para identificar las características de la carga a exportar, estas tienen información sobre las propiedades del producto a considerar en el manipuleo, por lo que se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Marcas principales: que abarca información relevante del país destino, pudiéndose entender también como los datos del consignatario, direcciones, números de referencia, puertos de descarga y lugares de entrega del producto.
- Marcas informativas: relacionada a la información del producto propiamente, como número de lote, dimensiones, peso bruto y neto, puerto de carga y lugar de producción.
- Marcas de manipuleo: Estas corresponden a los pictogramas, imágenes referenciales que indican ciertas características de la mercadería a considerar en el momento de la estiva y manipuleo.

Por ejemplo:

- Marcas principales:

Importador: Missangas Co.

Puerto de descarga: Puerto de Ámsterdam (Holanda)

Nº de bultos: 1/15000

- Marcas de información:

Exportador: Aranden Fruit SAC

Puerto de origen: Callao –Perú

Dimensiones de la caja: 27cm x 21.6cm x 20cm

Peso Bruto del Producto: 18.50 kg

Peso Neto del Producto: 12.00 kg

Lugar de Producción: Perú

- Marcas de manipuleo:

Los pictogramas, los cuales son:

Mirar hacia arriba, para evitar que pongan los frascos de cabeza y se corra el riesgo de merma.

Frágil, haciendo hincapié de la naturaleza del envase.

Proteger de la humedad, para que el producto y el embalaje se mantengan en óptimas condiciones.

Proteger de la luz solar, ya que esto debe mantener una cadena de frío.

No rodar, para evitar que se puedan malograr el embalaje y, por ende, el envase.

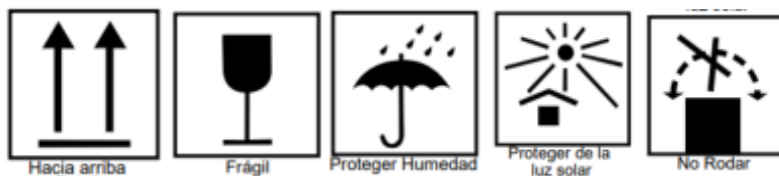




Figura 12 Modelo de caja rotulada

#### 4.3 Unitarización y cubicaje de la carga

La unitarización de la carga es un proceso logístico que consiste en la agrupación de mercaderías con el fin de mejorar su manipuleo y facilitar el transporte durante toda la distribución física internacional, se pueden agrupar en pallets o contenedores.

Según la *EAE Business School* “consiste en el proceso de ordenar y acondicionar correctamente la mercancía en unidades de carga para su transporte...” lo que da a entender como el “embalaje del embalaje”.

Las formas de unitarización de carga son mediante la paletización y la contenedorización, cada una con propiedades y características diferentes.

## La paletización

Es la primera forma de unitarización de carga, en donde se ordena y colocan los embalajes sobre un pallet, que es una plataforma de madera o plástico con medidas establecidas y homologadas a nivel mundial para constituir una “unidad de carga”.

Hoy en día el uso de los pallets es muy frecuente ya que es considerado por las empresas como un sistema eficaz de apilamiento de mercaderías de diferentes tamaños y dimensiones, además de ser ideal para la movilización de la misma reduciendo costos y riesgos en el momento del manipuleo en la operación logística.

Sin embargo, su uso es determinado por ciertas características, principalmente que vienen del tipo de mercaderías que se está llevando, para el caso de los BrainBerries se desarrolla de la siguiente manera:

### Tipo de carga

El producto, es de consumo humano directo por lo que no tiene insumos peligrosos o de riesgo de manipuleo, por tanto, si aplica para ser cargado en estos pallets, solo se debe tener un correcto manipuleo por la fragilidad de sus envases, además es considerado como carga general, por ende, puede ser cargado con facilidad.

Aranden Fruit va a trabajar con pallets estándar de madera debido a su bajos costos y facilidad de encontrar en el mercado.

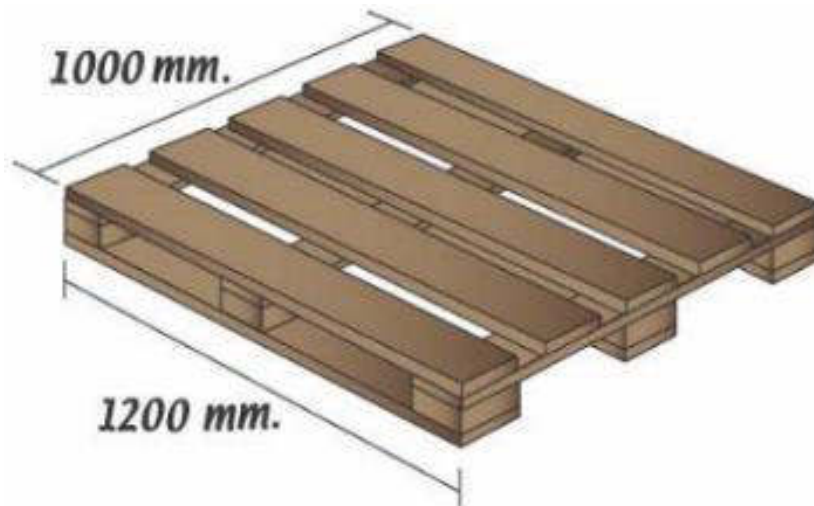


Figura 13 Forma del pallet

En la imagen superior, se puede observar un modelo de pallet de madera estándar, las medidas son de 1 mt x 1.2 mts en donde tendrá que ir la carga unitarizada (los embalajes apilados) de tal forma que se utilice todo el espacio para formar una unidad de carga.

Desde el 2004, entró en vigor las nuevas normas fitosanitarias conocidas como la NIMF-15 (Normas Internacionales para Medidas Fitosanitarias) las cuales exigen la fumigación de los pallets y embalajes de madera con la finalidad de reducir riesgos de contaminación por plagas, insectos o parásitos que pueda contener la madera que sea procedente de otros países. Está regulado por la IPPC, organismo perteneciente a la ONU, la cual se encarga de ver estos temas en el mundo. ( Secretaría de la Convención Internacional de Protección Fitosanitaria, 2006)

Lo que se pide es la emisión de dos tipos de certificados, uno es el de origen del pallet (lugar de procedencia de la madera) y el otro es el de desinfección, un tratamiento permanente que ayuda a mantener las maderas en buenas condiciones.



EJEMPLOS DE MARCADOS ACEPTADOS

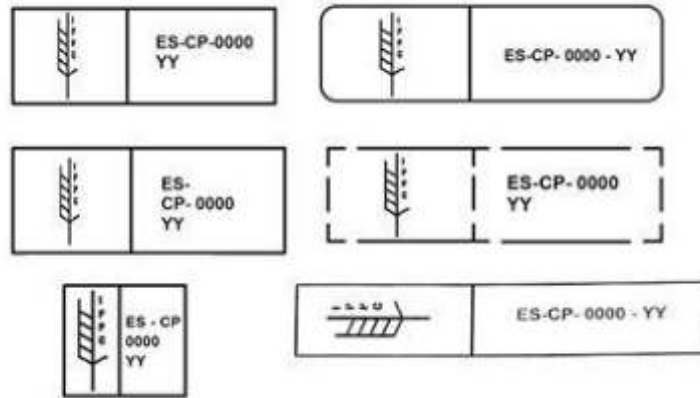


Figura 14 Ejemplos de marcas de fumigación del pallet

Tal como muestra las siguientes imágenes, se desarrolla el modelo de unitarización de la mercadería en donde se ha determinado que entren 13 cajas en la plataforma del pallet, asimismo, el nivel de apilamiento estimado es de 10 pisos, obteniendo 113 cajas por pallet, con un peso bruto total de 2090.5 Kg.

La distribución de las cajas en el pallet es de la siguiente manera:

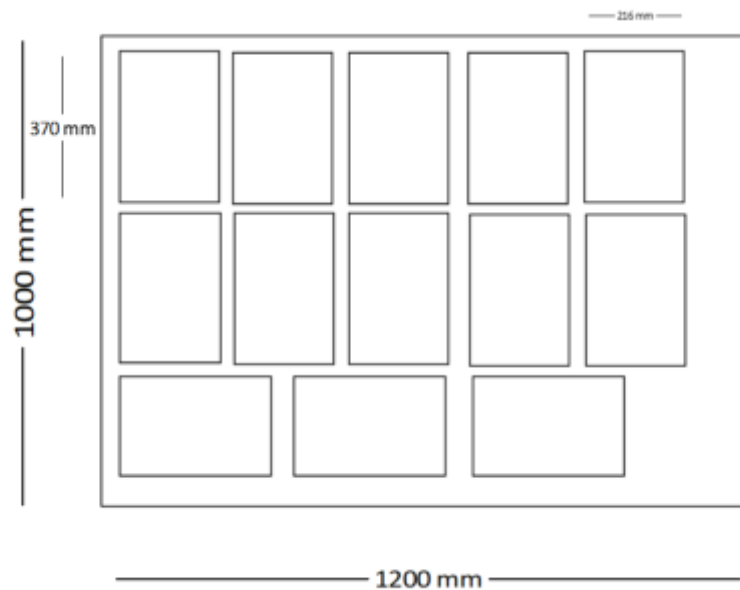


Figura 15 Cuadro de unitarización

La forma de unitarización de la carga será de la siguiente manera:

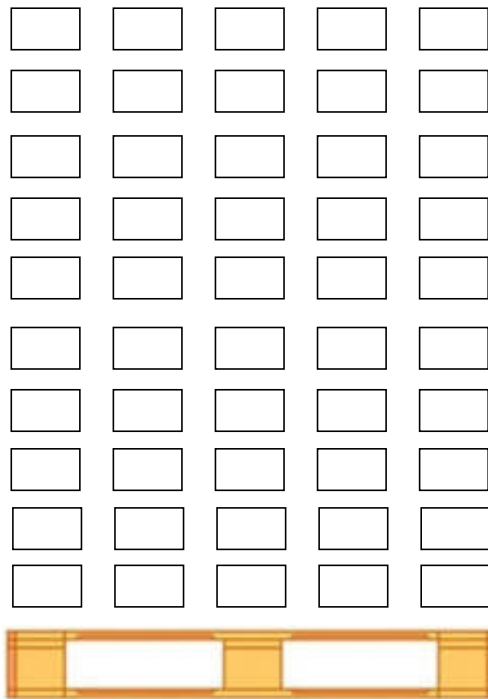


Figura 16 Nivel de apilamiento del pallet

Resumiendo, el cubicaje será de la siguiente manera:

- Medidas del envase Tetra Pak  
Largo del envase: 9 cm  
Ancho del envase: 7 cm  
Altura del Tetra Pak: 16 cm
- Medidas de la caja  
Largo: 37 cms  
Ancho: 21.6 cms  
Alto: 20 cms
- Medidas del pallet estándar  
1.20 mt x 1.00 mt x Altura 2.00 mt
- Cantidad de cajas por Pallet  
130 cajas

## La contenedorización

Es la segunda forma de unitarización de carga, es lo último que se hace previo al embarque de la nave, se utiliza al contenedor como una unidad de carga segura e inviolable, que agrupa la carga de uno o varios consignatarios. Se le llena en origen y se vacía en destino, es una forma más segura de realizar el transporte.

El contenedor es un elemento de carga usado en diferentes tipos de transporte, sirven básicamente para proteger y almacenar la mercadería, está hecho por materiales resistentes por lo que puede ser reutilizado varias veces en diferentes embarques, y está diseñado para facilitar el traslado internacional.

Las ventajas de usar estos contenedores son las siguientes:

- Unitarización de carga: Ayuda a juntar y mantener unida la carga que esta suelta.
- Facilidad en la movilización: Existe infraestructura especializada que se encarga especialmente del manipuleo, haciendo eficiente y rápida su movilización.
- Brinda seguridad: La carga no está expuesta al medio ambiente, reduciendo riesgos de merma o robos.
- Mayor economía: Ya que apila varios tipos de carga, según su naturaleza, mejorando los costos de embalajes.

Es muy importante tener en cuenta la naturaleza de la mercadería, ya que ésta determinará el tipo de contenedor a usar, porque no es lo mismo cargar un producto a granel, que uno que necesite refrigeración.

Para el caso de BrainBerries, al ser un producto para consumo humano directo, el objetivo es prolongar su vida útil, este solo cuenta con 3 meses de vigencia, por lo que se debe mantener a temperaturas frías para retardar la degradación, por ello se piensa utilizar contenedores *reefer*, que funcionen a 1 grado centígrado y que puedan llegar a destino sin ninguna complicación.


|   |                             |           |            |           |
|---|-----------------------------|-----------|------------|-----------|
|  <p><b>Reefer</b></p> <p>Requisito Eléctrico 380/440V<br/>50/60Hz.trifásico.<br/>Voltaje 190/230V.<br/>50/60Hz.trifásico</p> |                             | 20"       | 40"        | High Cube |
|   | <b>Capacidad</b>            |           |            |           |
|   | Volumen Util                | 24,3 m3   | 48.5 m3    | 64.3 m3   |
|   | Peso Max. Carga             | 22,000 kg | 25,980 kg  | 26,380 kg |
|   | Tara                        | 3,400 kg  | 4,500 kg   | 4,100 kg  |
|   | Peso Bruto Max.             | 25,400 kg | 30,480 kg  | 30,480 kg |
|   | <b>Dimensiones Internas</b> |           |            |           |
|   | Largo                       | 5,025 mm  | 10,050 mm  | 12,571 mm |
|   | Ancho                       | 2,225 mm  | 2,225 mm   | 2,286 mm  |
|   | Alto                        | 2,169 mm  | 2,169 mm   | 2,532 mm  |
|   | <b>Apertura</b>             |           |            |           |
|   | Anchura                     | 2,219 mm  | 2,219 mm   | 2,340 mm  |
|   | Altura                      | 2,118 mm  | 2,118 mm   | 2,585 mm  |
|   | <b>Otras</b>                |           |            |           |
| Rango de Temperatura  | 25/+25° C                   | 25/+25° C | -29/+29 °C |           |

Gráfico 19 Características de un contenedor reefer

Fuente: MLM Comercio Internacional

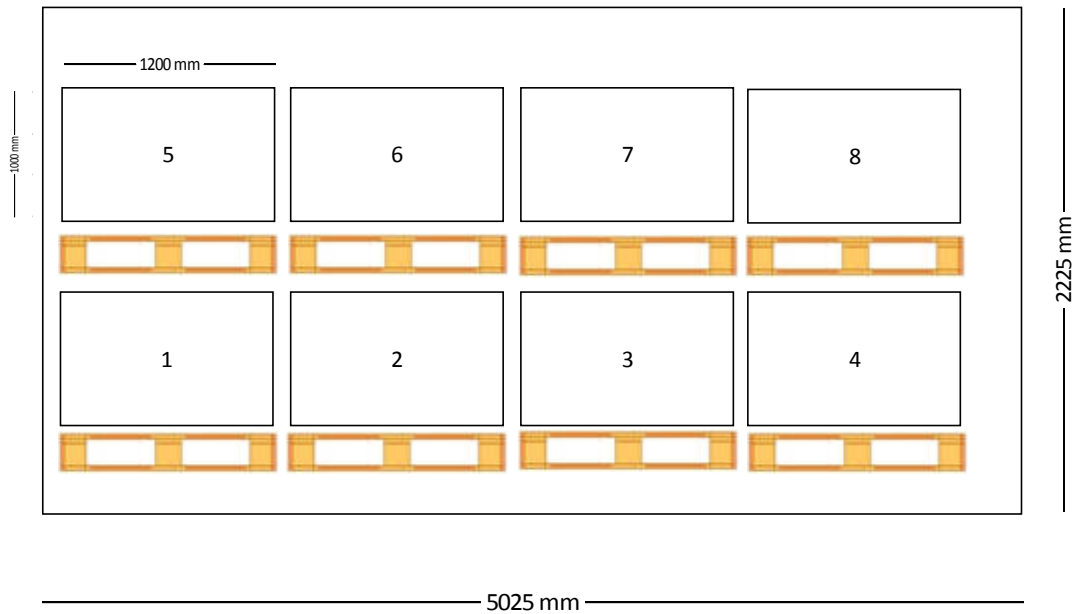


Figura 17 Distribución de pallets en el contenedor.

Se utilizarán contenedores *reefer* de 20 pies, debido a su facilidad de manipuleo y los bajos costos que tienen.

#### 4.4 Cadena DFI de exportación

La cadena de distribución física internacional, es todo el proceso de llevar la mercadería desde origen (almacenes del productor), hasta destino (cliente final), es la más compleja de todas ya que intervienen una serie de entes reguladores, logísticos, de transporte, etc.

El principal objetivo de esta cadena es llevar la carga a destino en el tiempo acordado y reduciendo los riesgos que se puedan dar durante el trayecto sin incurrir en costos extras.

Al ser un proceso largo y donde intervienen una serie de componentes se puede resaltar para Aranden Fruit los siguientes

#### 4.4.1 Requerimiento de insumos e infraestructura

Insumo:

Los insumos son fundamentales para fabricar el producto, sin embargo, no se deben tener almacenados sin una planificación previa porque estos tienen una fecha de caducidad o vencimiento, es por ello que, para iniciar el negocio, se trabajará bajo pedido, se tiene estimado que las compras sean mensuales, por lo que se llevará un Kardex de materia prima virtual, con las cantidades calculadas para fabricación del lote.

Adjunto tabla con la estimación de precios según cotizaciones entregadas y tiempos de entrega de cada empresa.

Tabla 20 Proveedores de materia prima y envases

| PRECIOS DE MP                   |                 |          |                                |                   |
|---------------------------------|-----------------|----------|--------------------------------|-------------------|
| PRODUCTO                        | PRECIO UNITARIO | CANTIDAD | PROVEEDOR                      | TIEMPO DE ENTREGA |
| ARÁNDANOS ORGÁNICOS             | 12              | X KGM    | INKA'S BERRIES SAC             | INMEDIATO         |
| ALMENDRAS                       | 30              | X KGM    | AGROINDUSTRIAS & GOURMET S.A.C | INMEDIATO         |
| ESTEVIA                         | 5               | X KGM    | AGROINDUSTRIAS & GOURMET S.A.C | INMEDIATO         |
| ENVASES                         | 2,8             | X UND    | TETRA PAK                      | 2 DÍAS            |
| TAPA ROSCAS                     | 0,5             | X UND    | TETRA PAK                      | 2 DÍAS            |
| CAJAS DE CARTÓN CONTRA PLACADA  | 200             | X MLL    | TRUPAL SA                      | 7 DÍAS            |
| SEPARADORES DE CARTÓN CORRUGADO | 50              | X MLL    | TRUPAL SA                      | 7 DÍAS            |

### Infraestructura:

De acuerdo con la infraestructura, al no tener una planta de producción propia, se opta por manejar la planta de la empresa tercerizadora, para ello nuestro personal tendrá acceso a esta y la podrá visitar una vez a la semana mientras haya producción, también puede hacer una visita inopinada para cerciorar que se está trabajando adecuadamente, respetando los estándares de calidad.

Según estudios de factibilidad de planta de procesamiento, se indica que, para una adecuada infraestructura, se requiere de aproximadamente 400 mt<sup>2</sup>. (Tobón, 2013)

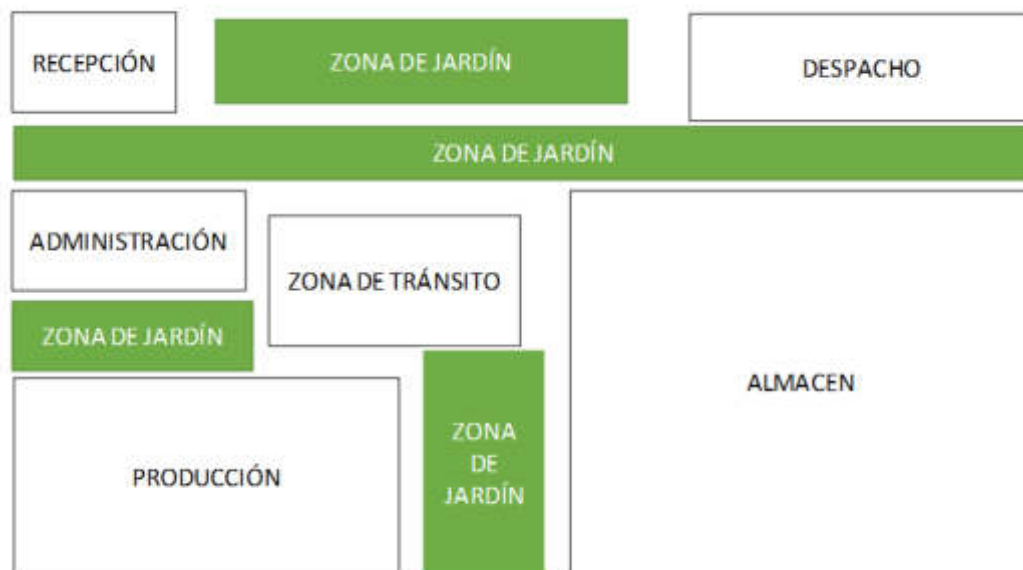


Gráfico 20 Área idónea para planta de procesamiento de yogurt

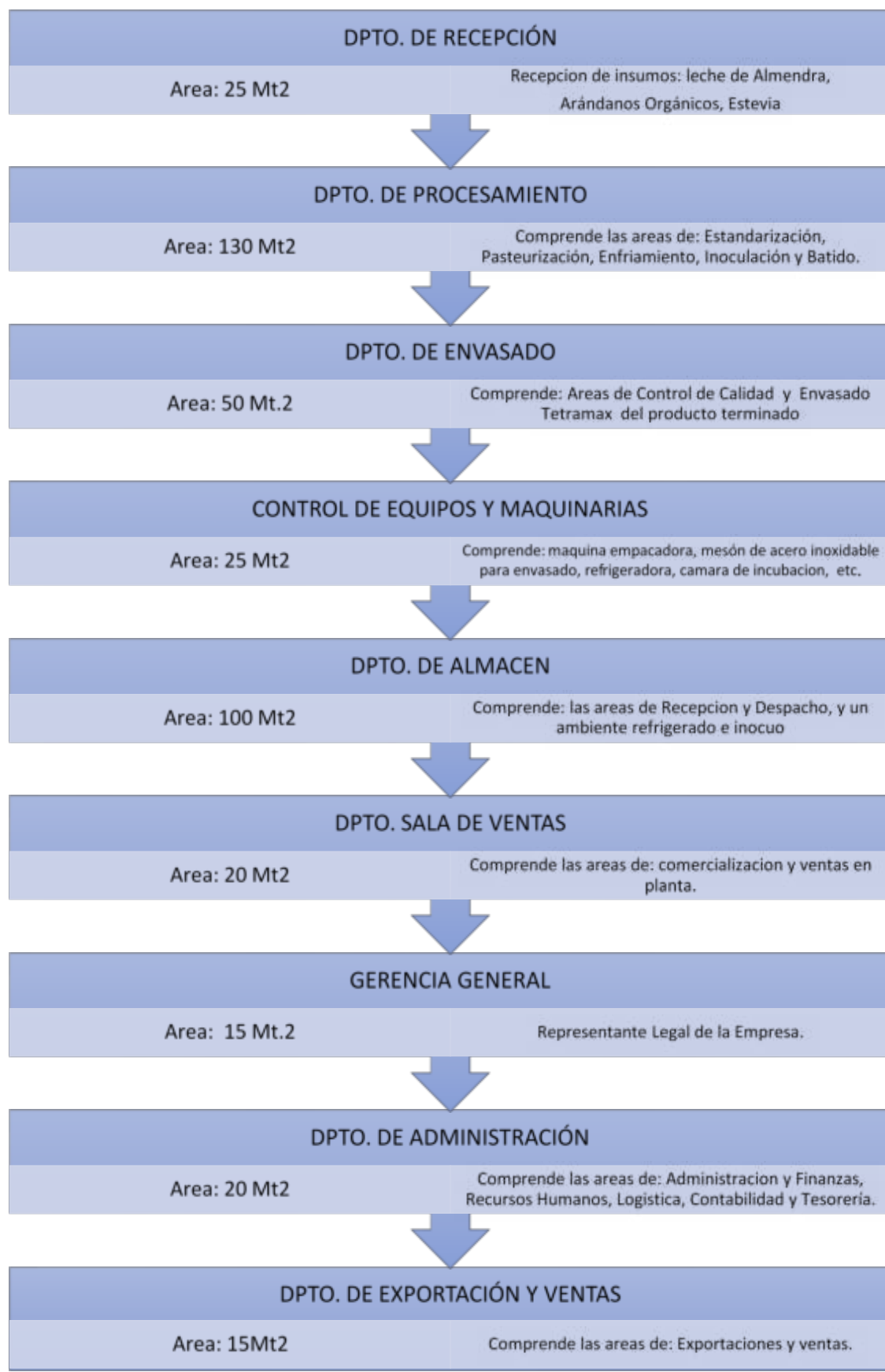


Gráfico 21 Estructura física de la Planta de procesamiento de Yogurt



En el gráfico 20, se indica la composición y distribución que tiene la planta de procesamiento de yogurt Smart Foods Perú SAC, así mismo se delimitan las áreas y se hace una pequeña descripción de cada una de ellas.

Actualmente, la empresa Smart Foods Perú SAC, mantiene relación comercial con varios clientes del sector lácteo por lo que tienen facilidad en el desarrollo de nuevos productos y tramitar los registros sanitarios respectivos; sin embargo, en ocasiones no se da abasto debido a que se trabaja con toda la capacidad de planta, manteniendo todas las maquinarias ocupadas en el proceso productivo.

Se ha optado por alquilar los servicios de almacenaje de RANSA, ya que estos tienen un servicio logístico contrastado y de buena calidad lo que ayuda al personal a llevar el Kardex en tiempo real, así como también para acondicionar la carga y embarcarlo cuando DIGESA lo autorice.

El proceso de producción a seguir es el siguiente:

1. El cliente emite una orden de compra, a la cual se le genera un número de pedido denominándose "lote de producción N°".
2. Se transmite el pedido a la empresa Smart Foods Perú SAC para que planifique la producción y haga el requerimiento de insumos.
3. La empresa Aranden Fruit SAC se encargará de controlar y verificar el uso de las cantidades de insumos solicitados para la producción, así también proporcionará la materia prima y envases del producto.
4. Smart Foods Perú SAC proporcionará a la empresa Aranden Fruit SAC los plazos de producción a considerar, así también informará cuando el producto esté listo para efectuar el muestreo.

5. Aranden Fruit SAC se encargará de la coordinación y gestión de los muestreos con la empresa Certificadora Inspectorate. Así mismo solicitará los permisos de carga a SENASA.
6. El envasado estará a cargo de la empresa Smart Foods Perú SAC en cumplimiento con las normativas de calidad de manufactura, mientras que Aranden Fruit SAC. supervisará este proceso.
7. Smart Foods Perú SAC dará las facilidades a Aranden Fruit SAC para gestionar la carga y traslado del lote de producción cuando el producto esté listo.
8. Aranden Fruit SAC y Smart Foods Perú SAC trabajarán en conjunto verificando la calidad en los procesos de producción, así como la mano de obra a utilizar.
9. Aranden Fruit SAC llevará el control del Kardex de productos terminados y de mermas que se generen dentro de este proceso.
10. Los términos comerciales que se tengan estarán identificados en un contrato de producción por encargo (tercerización), entre las dos empresas.
11. Aranden Fruit SAC trasladará el producto embalado a los almacenes de RANSA, esperando que SENASA otorgue los permisos de carga.
12. Una vez emitido el permiso, se procederá con la solicitud del contenedor y posterior carga de la mercadería.

#### 4.4.2 Estrategias de Suministro

##### Suministros y Abastecimiento:

Según Carmen Forteza, en su libro *Aprovisionamiento y Control de productos y materiales*, afirma que “El abastecimiento o aprovisionamiento es la función logística mediante la cual se provee a una empresa de todo el material necesario para su funcionamiento.” (Forteza 2008)

Por tanto, se entiende que es una función primordial para el inicio de la producción, ya que sin materiales la producción no se lleva a cabo, en el caso de BrainBerries, se tendrán proveedores definidos, con los cuales se negociarán mediante contratos de compra y venta por los insumos del yogurt.

En cuanto a la elección del proveedor de los arándanos orgánicos, se escogió a la empresa INKA'S BERRIES S.A.C. de RUC 20520866630 la cual tiene su planta de arándanos orgánicos en Chimbote, SAN ANTONIO (NORTE 8996298.190), debido a que se le considera una empresa seria en el mercado, que tiene estándares de calidad y cuenta con certificaciones orgánicas emitidos por SENASA, además que invierten en tecnologías de desarrollo de productos de mejor calidad y a su vez tiene convenios con instituciones como la *University of Georgia Research Foundations, Inc* en donde ha incluido 10 especies de arándanos patentados. Su página web es la siguiente: <http://www.inkasberries.com.pe/index.html>

Para la elección de la empresa proveedora de almendras y estevia, se ha elegido a AGROINDUSTRIAS & GOURMET S.A.C. de RUC 20515343106 ubicada en cal. Puerto Real Mza a1 lote. 31 urb. Los Cedros

de Villa Lima - Lima – Chorrillos por los estándares de calidad en la producción de almendras, se sabe que esta empresa está dedicada a la comercialización de frutos secos, y además está incursionando en edulcorantes naturales, además que tienen personal especializado en el cuidado del producto. Adicionalmente a ello manejan precios accesibles. Su página web es la siguiente:  
[http://www.aigourmet.com/politicas\\_de\\_calidad.html](http://www.aigourmet.com/politicas_de_calidad.html)

Con relación a los envases se tiene a la empresa TETRA PAK S.A. de RUC 20374041011, especialista en soluciones de envase diferentes a las convencionales, estas son cada vez de mejor calidad y precio, además se dedican a desarrollar envases que ayuden a la conservación de los productos, es una de las empresas de mayor reconocimiento en el mercado local y extranjero por lo que manejan grandes cantidades en volumen, esto es beneficioso para las compras. Su página web es la siguiente:  
<https://www.tetrapak.com/pe>

Para los embalajes, se elegido a la empresa TRUPAL S.A. de RUC 20418453177 por dos motivos, la primera es debido a que los socios mantienen relaciones comerciales de años con personas que trabajan ahí, las cuales ofrecen facilidades de compra y productos de calidad. La segunda razón es porque esta empresa está contrastada en el mercado, su propia marca es reconocida en todo el Perú, además que cumplen con normas de calidad como las ISOS y al pertenecer al grupo Gloria sus productos tienen un plus de calidad. Su página web es la siguiente:  
<http://www.grupogloria.com/trupal.html>

Distribución:

Para llevar a cabo la distribución física, se trabajará con la empresa CONSORCIO LOGISTICO VILLA S.A.C. de RUC 20565640128, ubicado en La Victoria, que bajo un contrato de transporte se comprometerá a trasladar el producto envasado y embalado desde la empresa Smart Foods Perú SAC, hasta los almacenes RANSA comprometiéndose en mantener la cadena de frío necesaria.

Operador Logístico:

Para la elección del operador logístico, se necesita una atención personalizada, dedicada al producto y que sea de calidad, por lo que la búsqueda de estos no es sencilla, además este operador tiene que tener múltiples contactos con los cuales pueda organizar bien el envío de la carga, y así tener una comunicación rápida y fluida con la empresa, todo esto se resume en la experiencia contrastada que tenga este operador.

Adicionalmente, los costos juegan un papel importante sobre todo al ser una empresa nueva dentro del mercado. Aranden Fruit tendrá sus operaciones con el operador Logístico San Miguel Servicios Logísticos debido que nos ofrecen un trato especial y la solución de problemas en el menor tiempo posible.

*BASC - Business Alliance for Secure Commerce:*

Un aspecto relevante que se está dando hoy en día es el tráfico de droga y lavado de dinero, tanto en exportaciones, como en importaciones, por lo que es muy importante que Aranden Fruit SAC tenga la seguridad de que está comercializando con empresas serias, es por ello que una vez

iniciado el negocio se propondrá la firma de un acuerdo BASC en donde todas las empresas se comprometan a alinear sus actividades y su metodología de trabajo, con la finalidad de estar todos resguardados y protegidos de cualquier eventualidad que pueda comprometerla.

Modo de transporte:

Está relacionado la serie de movimientos que tenga la mercadería desde que sale del almacén, hasta que sea vendido al consumidor final, pasando por muchas manos y lugares, dentro de este modo de transporte se detalla tres modalidades: la unimodal (un solo medio de transporte), bimodal (dos medios de transporte) y multimodal (más de dos medios de transporte).

La empresa Aranden Fruit SAC llevará a cabo un tipo de transporte bimodal, ya que se tiene planeado trasladar el producto y llevarlo desde el almacén de la empresa tercerizadora, hasta los almacenes contratados con RANSA por medio del transporte terrestre.

Así también se hará un traslado marítimo, desde el puerto del Callao, hasta el puerto de Ámsterdam, y se elige este tipo de transporte ya que es el más común y usado por todo el mundo, tiene tres características que lo hacen idóneo para el comercio internacional, estas son:

Soporta grandes volúmenes de carga: Es la primera y la más importante ya que tiene la capacidad de guardar contenedores de cualquier tamaño, así como carga a granel en sus bóvedas y trasladarlas hasta destino sin mayor inconveniente.

Tiene versatilidad: Al ser uno de los medios de transporte más utilizados, ha desarrollado un sinfín de vehículos que ayuden al correcto desplazamiento y acondicionamiento de la carga a llevar.

Relacionado al tránsito internacional: Ya que crea rutas de comercio vía marítima, por ende, se puede decir que acorta distancias entre puertos.

Las principales ventajas del transporte marítimo son las siguientes:

- Capacidad de almacenaje: Tal como se había comentado, los buques manejan grandes cantidades de contenedores en bodega. Lo que le hace muy útil frente a otros medios de transporte.
- Fletes competitivos: Ya que son mayormente económicos, lo que los hacen ser muy competitivos frente al transporte aéreo o terrestre, sin embargo, las navieras establecen cargos bastante elevados por cualquier trámite derecho de combustible, entro otras cosas.
- Seguridad en el traslado: Es de gran importancia que este pueda asegurar el correcto traslado de las mercaderías hasta destino, sin demoras ni contratiempos.
- Variedad de productos: Al ser versátil con sus embarcaciones, los barcos están preparados para llevar consigo cualquier tipo de mercadería, ya sean cargas a granel, como contenedores o hasta incluso animales para exhibición.

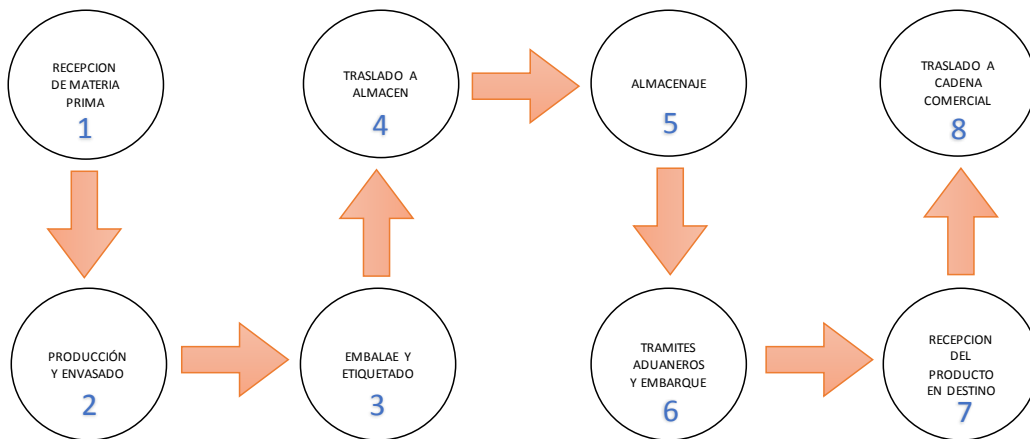


Gráfico 22 Flujo de la mercadería en la DFI (Distribución Física Internacional)

Un aspecto importante en la DFI son los costos que se dan durante el proceso, ya que intervienen una serie de entes que deben estar mapeados, un mal cálculo en este proceso representará impactos negativos en los flujos de caja de la empresa.

Los costos son los que están directamente relacionados con el proceso de la DFI, desde origen (país exportador), hasta destino (país importador) pasando por el tránsito internacional. Entre los costos directos tenemos: Envases y embalajes, emisión de documentación, manipuleos de carga, almacenaje, transporte, seguros, gastos aduaneros, gastos financieros y agentes.

- Envases y Embalaje

Para la estimación del costo se toma en cuenta la cantidad a producir, el medio de transporte en origen y destino y los requerimientos adicionales que tenga el cliente, entran todo tipo de material relacionado con la protección e identificación del producto (envases, cajas de cartón, separadores de cartón, etiquetas, tinta, grapas, etc.) y la mano de obra necesaria para llevarlo a cabo.



- Emisión de documentos

Están relacionados los certificados sanitarios, permisos de carga, certificados de origen, análisis de los productos, entre otros, requeridos para poder exportar, así como los formularios, licencias y formatos que se deban hacer para asegurar que la carga llegue hasta destino.

- Manipuleo de carga

Es la cantidad de veces que la mercadería es movida o manipulada por personas encargadas en el traslado de la misma, ya sea la carga o descarga del embalaje, el etiquetado, la unitarización, el traslado hasta almacén y estiba del producto.

- Almacenaje:

Por ser un producto de rotación inmediata que trabajará bajo pedido, se prevé usar un almacén para los productos terminados, que a su vez servirá como depósito primario previo al traslado del mismo, por lo que tienen un costo por día de almacenaje, adicionalmente a ello se trabaja con cámaras especiales para mantener la cadena de frío por lo que tendrá un costo extra.

- Transporte:

La empresa utilizará un medio de transporte bimodal por lo que se tienen que considerar dos tipos de traslado, el primero por tierra, el cual cubrirá la ruta de la zona de producción, hasta los almacenes, y el segundo corresponda al traslado internacional, generalmente se hace por medio de agentes de carga, debido a que estos manejan mejores precios que una empresa normal. En ambos casos el transporte deberá contemplar un

cuidado especial, ya que se usarán contenedores refrigerados para mantener el producto en óptimas condiciones.

- Seguros:

Los BrainBerries, son un producto perecedero, ya que se deteriora muy rápido por lo que el tránsito y la distribución deben ser muy rápidos, actualmente las compañías de seguro no aseguran este tipo de mercaderías por sus mismas condiciones por lo que es un problema, sin embargo, hay un seguro que sí se tiene que pagar, este es el seguro tabla.

- Gastos aduaneros

En este punto entran todos los cobros por derecho aduanero, en nuestro caso, por el tipo de incoterm que usaremos, estamos exceptuados de hacer estos pagos, sin embargo, hay ciertos trámites que serán necesarios pagar, pero al contar con un agente de carga, este se encargará de hacerlos, luego nos emitirá una liquidación de pagos con el detalle de los gastos incurridos. Los principales gastos aduaneros a considerar son: Declaraciones simplificadas, notas de tarja, emisión de DAMs, entre otros.

- Agentes

Son los principales entes que ayudan en la distribución física, hay muchos tipos de agentes por lo que, de acuerdo a nuestro producto, y al incoterm negociado para exportar, se tendrá en cuenta las comisiones del agente de carga quien es el principal negociador a la hora de contratar el transporte y del agente de aduana, quien es el representante directo de la empresa ante SUNAT en temas de trámites aduaneros.

## 5. PLAN DE COMERCIO INTERNACIONAL

### 5.1 Fijación de precios

La fijación de precios es una de las principales tareas que debe determinar la organización, un buen precio asegura la continuidad y desarrollo de la misma, es por ello que para lograrlo se deben tomar en cuenta ciertos aspectos relevantes como el estudio de los costos obtenidos de la producción, el análisis de los precios que maneja la competencia o los objetivos que tenga la empresa.

#### 5.1.1 Costo y precio

Para hallar el coste de la empresa, se toma en cuenta todo el proceso de la DFI, como el costo del producto, el transporte, los gastos administrativos y financieros, los agentes, entre otros.

Para el análisis de los precios de los competidores, se ha tomado como muestra los precios del mercado *Albert Heijn* (Amsterdam) donde los yogures vegetales varían entre 1.60 hasta 2.99 euros. Como el caso del yogurt *Kokos Naturel*, una solución vegetal hecha a base de coco.

Se ha determinado el precio de venta en 3.00 euros por envase Tetra Pak de litro, el cual puede competir perfectamente con los demás ofertados.

### 5.1.2 Cotización Internacional

Para realizar la cotización internacional, se necesita tener en claro puntos que son los pilares de toda exportación, estos son:

- Producto: Yogur de Arándanos Orgánicos BrainBerries
- Presentación: Envase Tetra Pak de 1 litro
- Cantidad: 15,000 Unidades
- Precio FOB Callao: 4.96 USD
- Forma de pago: Contado
- Medio de transporte: Marítimo
- Validez de la oferta: 15 días

### 5.2 Contratos de compra venta internacional y sus documentos

El contrato de compra venta internacional es la aceptación escrita que hace el comprador sobre el producto ofrecido por el vendedor en la cotización internacional. Este regula las condiciones, las responsabilidades, y los precios a considerar para la exportación.

Estos contratos los regula la convención de Viena en donde afirma que el contrato, debe tener por lo menos 2 partes:

#### Oferta

Es el ofrecimiento por escrito del producto que se desea comercializar, es proporcionado por el vendedor o exportador con la intención de generar una venta internacional.

## Aceptación

Es una afirmación de la voluntad de la otra parte ante la oferta que se ha hecho, a partir de esta aceptación se originan las órdenes de compra.

Tabla 21 Datos para el contrato de compra y venta

| Aspectos de la Compra<br>Venta Internacional | Información del Plan de Negocios  |
|--|---|
| <b>Las Partes</b>                            | Vendedor: Aranden Fruit SAC.<br>Comprador: Missangas Co.  |
| <b>La Vigencia del contrato</b>              | Vigencia 15 días  |
| <b>La Mercancía</b>                          | Yogur de arándanos orgánicos con leche de almendras y stevia.   |
| <b>La Cantidad</b>                           | 15,000 unidades.  |
| <b>El Envase</b>                             | Envases Tetra Pak (Tetra Rex) de 1 litro.   |
| <b>El Embalaje</b>                           | Cajas de cartón corrugado parafinado. Cajas x 12 unidades.  |
| <b>El Transporte</b>                         | Marítimo – naviera a coordinar  |
| <b>La Fecha Máxima de Embarque</b>           | 20 días calendario después de firma de contrato de compraventa internacional.   |
| <b>Lugar de Entrega</b>                      | Almacenes de naviera a acordar.   |
| <b>El Incoterm</b>                           | FOB Callao, Perú  |
| <b>Los Gastos</b>                            | Traslado desde origen hasta puerto, corre por parte de Aranden Fruit.<br>Traslado hasta destino y distribución, corre por parte del Importador. |
| <b>La Transmisión de los Riesgos</b>         | Entrega en puerto del Callao.   |
| <b>El Seguro</b>                             | Es por parte del comprador  |
| <b>Moneda de Transacción</b>                 | USD (Dólares americanos)  |
| <b>Precio</b>                                | 4.96 USD  |
| <b>Forma de Pago</b>                         | Pago contra entrega de documentos   |
| <b>Medio de Pago</b>                         | Contado<br>Factura comercial.<br>Packing List.  |
| <b>La Documentación</b>                      | Carta de temperatura.<br>Carta de porte marítima.<br>Certificado de análisis.<br>Certificado SANITARIO.<br>Certificado de Origen.               |
| <b>Lugar de Fabricación</b>                  | Lima – Perú   |

### 5.3 Elección y aplicación de INCOTERM

Los INCOTERMS son un conjunto de reglas establecidas a nivel internacional en donde se determinan el modo de traslado de las mercaderías, así como delimitan las responsabilidades y obligaciones de ambas partes del comercio internacional. Sirve también para hallar los costos de las transacciones.

La función de estos es determinar lo siguiente:

- El lugar de entrega de las mercaderías.
- La transmisión de riesgos.
- La distribución de gastos.
- Los documentos aduaneros relacionados.

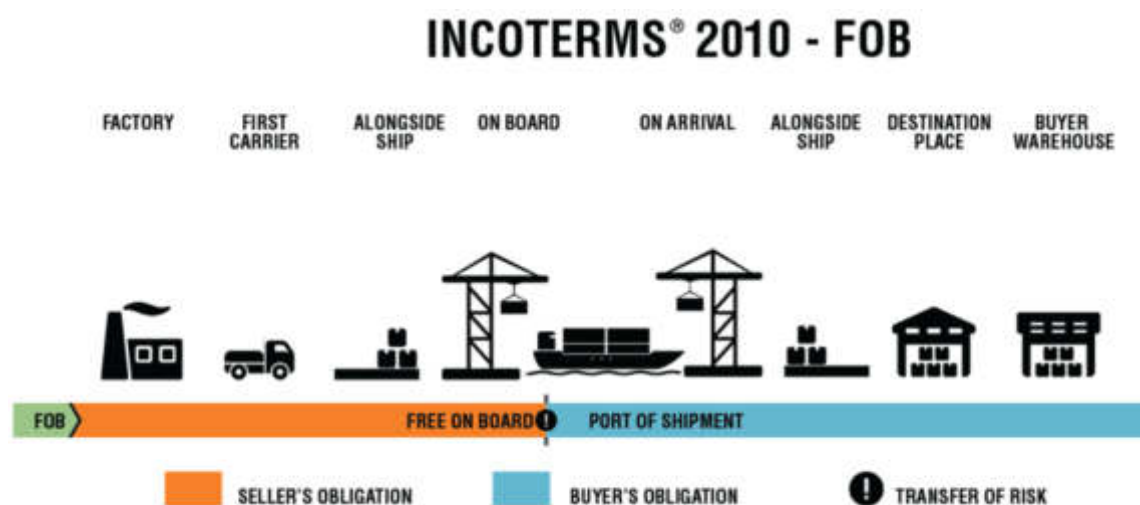


Figura 18 Incoterm FOB  
Fuente: INCOTERMS ON LINE (2018)

Se está considerando un INCOTERM FOB CALLAO, cuyo lugar de entrega del producto y transmisión de responsabilidades es el puerto del Callao.

Se usará este INCOTERM ya que al ser nuevos exportadores se quiere evitar tener percances en la entrega del producto, sin incurrir en mayores gastos, así poder cumplir con los plazos y condiciones de carga acordados.

#### 5.4 Determinación del medio de Pago y Cobro

El medio de pago es uno de los principales puntos a tratar en los contratos de compra y venta internacional, debido a que las empresas se ven afectadas en sus flujos de caja proyectados, impactando directamente en la liquidez.

Las formas de pago más comunes son las cartas de crédito por la seguridad y formalidad que tienen entre el importador y exportador, sin embargo, hay un sinnúmero de modalidades con cláusulas y condiciones diferentes las cuales son negociadas por las empresas dependiendo del tiempo de relación comercial y confianza que tengan.

La idea principal de usar estas formas de pago son la de reducción de riesgos comerciales por ambas partes (comprador y vendedor).

El reciente inicio de operaciones de Aranden Fruit SAC hace que esta necesite de liquidez financiera para desarrollar sus actividades, por lo que se piensa negociar por el pago íntegro de la mercadería vendida. Es por ello que se pretende negociar bajo los términos de una carta de crédito avisada y a la vista.

Utilizando este medio de pago, el vendedor tendrá el dinero íntegro luego de transmitir los documentos de exportación al banco del comprador,

mientras que este mantiene la seguridad de que la mercadería va a llegar en condiciones pactadas, reduciendo el riesgo de perder por ambas partes.

La forma de pago solicitada será contra documentos, una vez despachada la mercadería se envían los documentos al banco para que éste haga la transacción con el banco del cliente y verificar que la mercancía está despachada especificando las condiciones de esta y luego se proceda con el pago.

Se pretende trabajar un tema de confianza con el comprador, la idea a futuro es que las relaciones comerciales se hagan más dinámicas y se llegue a trabajar con depósitos a cuenta, generando mayor simplicidad en las transacciones.

## 5.5 Elección del Régimen de Exportación

Los regímenes aduaneros sirven para determinar las condiciones en las que una mercadería ingresa al país o sale de él. Asimismo, determina los procedimientos que una empresa importadora o exportadora debe seguir para participar del comercio internacional.

Aranden Fruit SAC se acogerá a un régimen de Exportación Definitiva, debido a que el producto a comercializar es de consumo humano directo, por lo que la salida del país es sin retorno.

### Base legal

- Ley General de Aduanas, aprobado por Decreto Legislativo N° 1053 publicado el 27.06.2008 y modificatorias.



- Reglamento de la Ley General de Aduanas, aprobado por Decreto Supremo N° 010.2009-EF publicado el 16.01.2009 y modificatorias.
- Tabla de Sanciones aplicables a las infracciones previstas en la Ley General de Aduanas, aprobada por Decreto Supremo N°031-2009-EF publicada el 11.02.2009 y modificatorias.
- Procedimiento General de Exportación Definitiva INTA-PG.02 (v.6), aprobado por Resolución de Superintendencia Nacional Adjunta de Aduanas N.º 0137/2009 publicada el 17.03.2009 y modificatorias.

Este régimen está exceptuado del pago de tributos (ad Valorem, IGV e ISC) y al pasar el valor de 5000 dólares americanos, se tendrá un agente aduanero que ayude con los trámites y el servicio logístico.

Cabe resaltar que, por ser un producto perecible, está exceptuado de entrar a un depósito temporal, por lo que estará bajo potestad aduanera en el lugar que ésta designe.

#### Requisitos

- Para efectuar los trámites de exportación, se debe:
- Contar con RUC (Registro Único de Contribuyentes)
- Que no tenga la condición de no habido
- Excepcionalmente, las personas naturales no obligadas a inscribirse en el RUC, de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 3º de la Resolución de Superintendencia N.º 210-2004/SUNAT, pueden exportar utilizando su Documento Nacional de Identidad

(DNI) los peruanos, o Carné de Extranjería o Pasaporte los extranjeros.

#### Etapas del Procedimiento

De la declaración aduanera de mercancías (DAM) con datos provisionales.

- Transmisión electrónica

Solicitada por el despachador de aduana a la administración aduanera, mediante transmisión electrónica de la Declaración Aduanera de Mercancías código 40.

La Administración Aduanera llevará a cabo los siguientes pasos:

- Validación del SIGAD (Sistema Integrado de Gestión Aduanera)

Valida la información, de ser conforme, numera la Declaración Aduanera de Mercancías para que el despachador de aduana proceda a imprimir la DAM para el ingreso de la mercancía a la Zona Primaria, de corresponder.

La información transmitida por el depósito temporal o despachador de aduana según corresponda, es validada por el SIGAD; de ser conforme, asigna el canal de control rojo (sujeta a reconocimiento físico) o naranja (mercancía expedita para su embarque).

- Zona Primaria

El despachador de aduana ingresa la mercancía a un depósito temporal como requisito para la asignación del canal de control de la DAM.

- Mercancías exceptuadas de ingreso a un depósito temporal

En este caso, se debe transmitir la solicitud de embarque directo del almacén designado por el exportador, indicando los motivos para su respectiva evaluación.

- Reconocimiento físico

El reconocimiento físico se efectúa en presencia del exportador y/o despachador de aduana y/o representante del depósito temporal cuando corresponda, debiendo el despachador de aduana presentar la DAM acompañada de las autorizaciones especiales de corresponder. En aquellos casos que el despachador de aduana no se presente al reconocimiento físico programado, la Administración Aduanera podrá realizarlo de oficio.

Culminado el reconocimiento físico, el funcionario designado devuelve al despachador de aduana la DAM con datos provisionales debidamente diligenciada, quedando en su poder la primera copia de la DAM, a fin de proceder con el registro de la diligencia en el SIGAD.

El Depósito temporal, permite el embarque de la mercancía en situación de levante autorizado. Esta condición la obtienen las DAMs con canal naranja en forma automática o canal rojo con la diligencia que autorice el levante.

- Del embarque

El embarque de la mercancía se debe efectuar dentro de los treinta (30) días calendario contados a partir del día siguiente de la numeración de la DAM.

En caso de mercancías que no ingresan a un depósito temporal, el exportador, el consignante o el despachador de aduana transmite la relación detallada.

El SIGAD valida dicha información y de ser conforme numera la autorización de embarque.

- De la Declaración aduanera de mercancías con datos definitivos (DAM 41)

La regularización del régimen de exportación definitiva, se debe efectuar dentro de los treinta (30) días calendario contados a partir del día siguiente de la fecha del término del embarque.

La regularización de régimen se efectúa mediante la transmisión electrónica por parte del despachador de aduana, de los documentos digitalizados que sustentan la exportación y de la información complementaria de la DAM, y en aquellos casos que la Administración Aduanera lo determine, adicionalmente se debe presentar físicamente la DAM (40 y 41) y la documentación que sustenta la exportación.

- Regularización con presentación y revisión de documentos

El despachador de Aduana presenta al área de exportaciones la DAM con la información definitiva, la DAM con las constancias de lo efectivamente embarcado por el transportista y la documentación exigible.

En resumen:

La información de la mercancía deberá ser transmitida a la intendencia aduanera mediante la Declaración Aduanera de Mercancías – DAM de código 40, estos validarán el despacho y enumerarán la DAM asignándole un canal rojo (revisión física y documentaria) o naranja (listo para despacho) y pasar a zona primaria para preparar el envío, luego se tiene un plazo de 30 días para la regularización de la DAM, código 41.

## 6. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

### 6.1 Inversión fija

Todo negocio al iniciar sus actividades requiere de una inversión, la cual se divide en activos fijos e intangibles.

En el caso de Aranden Fruit SAC, se considerará lo siguiente:

#### 6.1.1 Activos tangibles

Referido a todo el material o equipamiento para iniciar con la producción y gestión de la empresa. Este tipo de activos presenta un porcentaje de depreciación que año a año se va consumiendo.

Para el caso de Aranden Fruit se asignará la inversión de la siguiente manera:

Tabla 22 Activos Tangibles - Muebles y Enseres

| ACTIVO FIJO       | COSTO  | TOTAL           |
|-------------------|--------|-----------------|
| MUEBLES Y ENSERES |        |                 |
| 3 Escritorios     | 300,00 | 900,00          |
| 3 Sillas          | 70,00  | 210,00          |
| 2 Archivadores    | 200,00 | 400,00          |
|                   |        | <u>1.510,00</u> |

Tabla 23 Activos Tangibles - Equipos Diversos

| ACTIVO FIJO      | COSTO    | TOTAL           |
|------------------|----------|-----------------|
| EQUIPOS DIVERSOS |          |                 |
| 3 Laptop         | 1.000,00 | 3.000,00        |
| 1 Impresora      | 800,00   | 800,00          |
|                  |          | <u>3.800,00</u> |

### 6.1.2 Activos intangibles

Los activos intangibles se refieren al tipo de propiedad intelectual que tiene la empresa, Ya sean los softwares, patentes, licencias estos activos son amortizados año a año.

La distribución de la empresa será de la siguiente manera:

Tabla 24 Activos intangibles

| ACTIVOS INTANGIBLES      | COSTO    | TOTAL            |
|--------------------------|----------|------------------|
| SOFTWARE                 |          |                  |
| 3 Office Pro             | 200,00   | 600,00           |
| 1 Página web             | 400,00   | 400,00           |
| PROPIEDAD INTELECTUAL    |          |                  |
| 1 Patentes               | 4.150,00 | 4.150,00         |
| 1 Marca                  | 535,00   | 535,00           |
| 1 Permisos               | 200,00   | 200,00           |
| 1 Licencias              | 500,00   | 500,00           |
| CERTIFICADOS             |          |                  |
| 1 Funcionamiento         | 36,00    | 36,00            |
| 1 Sanitario              | 60,00    | 60,00            |
| 1 Inspectorate           | 80,00    | 80,00            |
| ESTUDIO DE MERCADOTECNIA |          | 10.000,00        |
|                          |          | <u>16.561,00</u> |

Tabla 25 Total de Inversión en activos

| INVERSION EN ACTIVOS | TOTAL            |
|----------------------|------------------|
| INVERSION FIJA       |                  |
| INVERSION TANGIBLE   | 5.310,00         |
| INVERSION INTANGIBLE | <u>16.561,00</u> |
|                      | 21.871,00        |

## 6.2 Capital de trabajo

El capital de trabajo tiene que ver con la cantidad de dinero que se necesita en un periodo de tiempo para cubrir los gastos operativos de la empresa mientras esta aún no perciba ingresos.

Para nuestra empresa, se presenta el siguiente gráfico:

Tabla 26 Capital de Trabajo

| CAPITAL DE TRABAJO              | Mes 1    | Mes 2    | Mes 3    | Mes 4      |
|---------------------------------|----------|----------|----------|------------|
| (Expresado en soles)            |          |          |          |            |
| <u>COSTO DE VENTAS</u>          |          |          |          | 220.395,56 |
| <u>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</u> |          |          |          |            |
| CONSTITUCIÓN DE EMPRESA         | 500,00   |          |          |            |
| GASTOS NOTARIALES               | 300,00   |          |          |            |
| ALQUILER DE LOCAL               | 500,00   | 500,00   | 500,00   | 500,00     |
| GASTOS VARIOS                   | 300,00   | 300,00   | 300,00   | 300,00     |
| PLANILLA                        |          |          | 3.910,00 | 3.910,00   |
| CONTABILIDAD                    |          |          | 600,00   | 600,00     |
| ASESORIA LEGAL                  | 500,00   | 500,00   | 500,00   | 500,00     |
| ÚTILES DE ESCRITORIO            | 140,00   | 140,00   | 140,00   | 140,00     |
| ÚTILES DE ASEO                  | 60,00    | 60,00    | 60,00    | 60,00      |
| IMPRESIONES (TINTA)             | 100,00   | 100,00   | 100,00   | 100,00     |
| DEFENSA CIVIL                   | 150,00   |          |          |            |
| REGISTRO DE MARCA               | 100,00   |          |          |            |
| PERMISOS MUNICIPALES            | 100,00   |          |          |            |
| <u>GASTOS DE VENTAS</u>         |          |          |          |            |
| BROKER                          | 5.025,00 | 5.025,00 | 5.025,00 | 8.570,94   |
| AGENTE DE ADUANA                |          |          |          | 300,00     |
| BASC                            |          |          |          | 2.680,00   |
| ÚTILES DE ESCRITORIO            | 70,00    | 70,00    | 70,00    | 70,00      |
| ÚTILES DE ASEO                  | 30,00    | 30,00    | 30,00    | 30,00      |
| IMPRESIONES (TINTA)             | 50,00    | 50,00    | 50,00    | 50,00      |
| PLANILLA                        |          |          | 1.303,33 | 1.303,33   |
| Capital de trabajo              | 7.925    | 6.775    | 12.588   | 239.510    |
| Total                           |          |          |          | 266.798    |



Como se puede observar en la tabla 27, los gastos por el capital de trabajo son bastante altos, por lo que será necesario tener financiamiento, se aprecia también que el mayor peso de dinero está en los costos de ventas (compra de insumos, producción, envases y embalajes), esto se verá en el estado de ganancias y pérdidas.

### 6.3 Inversión total

La inversión total se detalla a continuación, esta comprende el total de activos fijos, intangibles y capital de trabajo, esto representa el total de gastos en los que incurrirá la empresa en cuatro meses, se estima lo siguiente:

Tabla 27 Inversión total

| INVERSIÓN TOTAL      | TOTAL             |
|----------------------|-------------------|
| INVERSION TANGIBLE   | 5.310,00          |
| INVERSION INTANGIBLE | 16.561,00         |
| CAPITAL DE TRABAJO   | <u>266.798,16</u> |
|                      | 288.669,16        |

### 6.4 Estructura de inversión y financiamiento

No se ha considerado una estructura de inversión, ya que, debido a los montos bajos de financiamiento, con los aportes de los inversionistas cubre lo que se necesita.

Tabla 28 Estructura de financiamiento

| ESTRUCTURA DE CAPITAL |           | S/         | %    |
|-----------------------|-----------|------------|------|
| APORTE DE CAPITAL     |           |            |      |
| Carlos                | 70.000,00 |            |      |
| Sergio                | 50.000,00 |            |      |
| Jesús                 | 50.000,00 | 170.000,00 | 53%  |
| FINANCIAMIENTO        |           | 150.000,00 | 47%  |
|                       |           | 320.000,00 | 100% |

#### 6.5 Fuentes de financiamiento y condiciones de crédito

La financiación del proyecto se hará por medio del banco BCP, este se usará para cubrir los gastos del tercer mes cuando comience la producción. Las condiciones son las siguientes:

Características:

Financia en soles.

La Tasa de Interés será 30% Anual

Plazos de crédito: 3 años = 36 meses.

Tabla 29 Detalle de la deuda

| PRÉSTAMO          |            |
|-------------------|------------|
| PRESTAMO BANCARIO | 150.000,00 |
| TCEA:             | 25%        |
| TCEM:             | 1,88%      |
| Periodo en meses  | 33         |
| CUOTA:            | S/ 6138.75 |

Tabla 30 Cuotas a pagar

| Periodo         | Principal         | Amortización     | Interés           | Cuota    |
|-----------------|-------------------|------------------|-------------------|----------|
| 1               | -                 | -                | -                 | -        |
| 2               | -                 | -                | -                 | -        |
| 3               | -                 | -                | -                 | -        |
| 4               | 150.000,00        | 3.323,36         | 2.815,39          | 6.138,75 |
| 5               | 146.676,64        | 3.385,74         | 2.753,01          | 6.138,75 |
| 6               | 143.290,90        | 3.449,28         | 2.689,46          | 6.138,75 |
| 7               | 139.841,62        | 3.514,03         | 2.624,72          | 6.138,75 |
| 8               | 136.327,59        | 3.579,98         | 2.558,77          | 6.138,75 |
| 9               | 132.747,61        | 3.647,17         | 2.491,58          | 6.138,75 |
| 10              | 129.100,44        | 3.715,63         | 2.423,12          | 6.138,75 |
| 11              | 125.384,81        | 3.785,37         | 2.353,38          | 6.138,75 |
| 12              | 121.599,44        | 3.856,42         | 2.282,33          | 6.138,75 |
| 13              | 117.743,02        | 3.928,80         | 2.209,95          | 6.138,75 |
| 14              | 113.814,22        | 4.002,54         | 2.136,21          | 6.138,75 |
| 15              | 109.811,68        | 4.077,67         | 2.061,08          | 6.138,75 |
| 16              | 105.734,01        | 4.154,20         | 1.984,55          | 6.138,75 |
| 17              | 101.579,81        | 4.232,17         | 1.906,58          | 6.138,75 |
| 18              | 97.347,64         | 4.311,61         | 1.827,14          | 6.138,75 |
| 19              | 93.036,04         | 4.392,53         | 1.746,22          | 6.138,75 |
| 20              | 88.643,50         | 4.474,98         | 1.663,77          | 6.138,75 |
| 21              | 84.168,53         | 4.558,97         | 1.579,78          | 6.138,75 |
| 22              | 79.609,56         | 4.644,54         | 1.494,21          | 6.138,75 |
| 23              | 74.965,02         | 4.731,71         | 1.407,04          | 6.138,75 |
| 24              | 70.233,31         | 4.820,52         | 1.318,23          | 6.138,75 |
| 25              | 65.412,79         | 4.911,00         | 1.227,75          | 6.138,75 |
| 26              | 60.501,79         | 5.003,18         | 1.135,57          | 6.138,75 |
| 27              | 55.498,61         | 5.097,08         | 1.041,67          | 6.138,75 |
| 28              | 50.401,53         | 5.192,75         | 946,00            | 6.138,75 |
| 29              | 45.208,78         | 5.290,21         | 848,54            | 6.138,75 |
| 30              | 39.918,57         | 5.389,51         | 749,24            | 6.138,75 |
| 31              | 34.529,06         | 5.490,66         | 648,09            | 6.138,75 |
| 32              | 29.038,39         | 5.593,72         | 545,03            | 6.138,75 |
| 33              | 23.444,67         | 5.698,71         | 440,04            | 6.138,75 |
| 34              | 17.745,96         | 5.805,67         | 333,08            | 6.138,75 |
| 35              | 11.940,29         | 5.914,64         | 224,11            | 6.138,75 |
| 36              | 6.025,65          | 6.025,65         | 113,10            | 6.138,75 |
| <b>TOTAL S/</b> | <b>150.000,00</b> | <b>52.578,75</b> | <b>202.578,75</b> |          |

Tabla 31 Cuadro resumen préstamo

| Año          | Capital           | Intereses        | Total             |
|--------------|-------------------|------------------|-------------------|
| 1            | 32.256,98         | 22.991,77        | 55.248,75         |
| 2            | 52.330,23         | 21.334,77        | 73.665,00         |
| 3            | 65.412,79         | 8.252,21         | 73.665,00         |
| <b>Total</b> | <b>150.000,00</b> | <b>52.578,75</b> | <b>202.578,75</b> |

## 6.6 Presupuesto de costos

El presupuesto de costos se haya a partir de los diferentes egresos que tendrá la empresa durante sus operaciones, estos son:

Tabla 32 Planilla de remuneraciones primer año

| Personal        | N° | Rem Mensual  | Rem Anual     | ONP (13%)    | EsSalud (9%) | Grati.*      | Total anual   |
|-----------------|----|--------------|---------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Gerente General | 1  | 1.500        | 18.000        | 2.340        | 1.620        | 750          | 24.210        |
| Administrador   | 1  | 1.500        | 18.000        | 2.340        | 1.620        | 750          | 24.210        |
| Exportador      | 1  | 1.000        | 12.000        | 1.560        | 1.080        | 500          | 16.140        |
| <b>Total</b>    |    | <b>4.000</b> | <b>48.000</b> | <b>6.240</b> | <b>4.320</b> | <b>2.000</b> | <b>64.560</b> |

Se ha considerado tres personas para la apertura de la empresa, estos son un gerente general, un administrador y por último un exportador, los cuales se harán cargo de desarrollar la empresa. Para el segundo y tercero, se planea aumentar el personal (una persona para el segundo año y otra para el tercero), y hacer aumentos de sueldo.

Para el segundo año, se planea aumentar una persona en el área de ventas ya que se estima que estas tendrán un aumento significativo, como se podrá ver a continuación:

Tabla 33 Planilla de remuneraciones segundo año

| Personal            | N° | Rem Mensual  | Rem Anual     | ONP (13%)     | EsSalud (9%) | Grati.*      | Total anual    |
|---------------------|----|--------------|---------------|---------------|--------------|--------------|----------------|
| Gerente General     | 1  | 2.000        | 24.000        | 3.120         | 2.160        | 1.000        | 32.280         |
| Administrador       | 1  | 2.000        | 24.000        | 3.120         | 2.160        | 1.000        | 32.280         |
| Exportador          | 1  | 1.500        | 18.000        | 2.340         | 1.620        | 750          | 24.210         |
| Asistente de Ventas | 1  | 1.000        | 12.000        | 1.560         | 1.080        | 500          | 16.140         |
| <b>Total</b>        |    | <b>6.500</b> | <b>78.000</b> | <b>10.140</b> | <b>7.020</b> | <b>3.250</b> | <b>104.910</b> |

Para el tercer año, se considerará un trabajador más que sea apoyo para el área administrativa, el cual trabajará con recibo por honorarios, se le considerará un sueldo de s/ 1,000 mensuales.

Tabla 34 Gastos administrativos mensuales

| GASTOS ADMINISTRATIVOS                  |                         |
|---|-------------------------|
| <b>UNICA VEZ</b>                        |                         |
| CONSTITUCIÓN DE EMPRESA                 | 500,00 PEN              |
| GASTOS NOTARIALES                       | 300,00 PEN              |
| <b>TOTAL</b>                            | <b>800,00</b>           |
| <br><b>MENSUALES</b>                    |                         |
| ALQUILER DE LOCAL                       | 500,00 PEN              |
| GASTOS VARIOS                           | 300,00 PEN              |
| PLANILLA                                | 3.910,00 PEN            |
| CONTABILIDAD                            | 900,00 PEN              |
| ASESORIA LEGAL                          | 500,00 PEN              |
| ÚTILES DE ESCRITORIO                    | 140,00 PEN              |
| ÚTILES DE ASEO                          | 60,00 PEN               |
| IMPRESIONES (TINTA)                     | 100,00 PEN              |
| DEFENSA CIVIL                           | 12,50 PEN               |
| REGISTRO DE MARCA                       | 8,33 PEN                |
| PERMISOS MUNICIPALES                    | 8,33 PEN                |
| <b>TOTAL</b>                            | <b>6.439,17 PEN</b>     |
| <br><b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b> | <br><b>7.239,17 PEN</b> |

Tabla 35 Gastos comerciales mensuales

| GASTOS COMERCIALES              |                      |
|---------------------------------|----------------------|
| <b>MENSUALES</b>                |                      |
| BROKER                          | 8716 PEN             |
| AGENTE DE ADUANA                | 300,00 PEN           |
| BASC                            | 223,33 PEN           |
| ÚTILES DE ESCRITORIO            | 70,00 PEN            |
| ÚTILES DE ASEO                  | 30,00 PEN            |
| IMPRESIONES (TINTA)             | 50,00 PEN            |
| PLANILLA                        | 1.303,33 PEN         |
| <b>TOTAL GASTOS COMERCIALES</b> | <b>10.692,67 PEN</b> |

Tabla 36 Costo de comercialización y distribución

| COSTO DE COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN |                 |            |
|--|-----------------|------------|
| ENVASE                                   | 2.727,27        | PEN        |
| EMBALAJE                                 | 126,52          | PEN        |
| ETIQUETA                                 | 1.136,36        | PEN        |
| GASTOS EXTRAS ALMACÉN                    | 60,61           | PEN        |
| FLETE TERRESTRE                          | 15,15           | PEN        |
| TRANSPORTE A PUERTO                      | 30,30           | PEN        |
| ALMACENAJE                               | 36,36           | PEN        |
| GASTOS EXTRAS ALMACÉN                    | 60,61           | PEN        |
| CERTIF ORIGEN                            | 10,90           | PEN        |
| CERTIF SANITARIO                         | 12,00           | PEN        |
| COMISION AGENTE                          | 90,00           | PEN        |
| GESTIÓN ADUANERA                         | 60,00           | PEN        |
| MANIPULEO                                | 30,00           | PEN        |
| ESTIVA                                   | 30,00           | PEN        |
| <b>TOTAL</b>                             | <b>4.426,08</b> | <b>PEN</b> |

Tabla 37 Precio de venta

| PRECIO DE VENTA  |           |            |
|------------------|-----------|------------|
|                  | USD       | PEN        |
| UNIDADES         | 15.000,00 | 49.500,00  |
| COSTO TOTAL      | 65.789,72 | 217.106,07 |
| COSTO POR UNIDAD | 4,39      | 14,47      |
| MARGEN           | 12%       | 12%        |
| PRECIO DE VENTA  | 4,96      | 16,35      |

## 6.7 Punto de equilibrio

Está referido a la cantidad total de yogurt que la empresa debe vender para no perder ni ganar.

Tabla 38 Punto de equilibrio

| <b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b> |              |              |              |              |              |
|----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>USD</b>                 | <b>MES 1</b> | <b>MES 2</b> | <b>MES 3</b> | <b>MES 4</b> | <b>MES 5</b> |
| VENTAS                     |              |              |              | 76.666       | 76.666       |
| <b>DETALLE</b>             | <b>AÑO 1</b> | <b>AÑO 2</b> | <b>AÑO 3</b> | <b>AÑO 4</b> | <b>AÑO 5</b> |
| VENTAS                     | 2.241.311    | 3.105.632    | 3.227.192    | 3.353.251    | 3.483.970    |
| COSTO DE VENTAS            | 2.067.031    | 2.857.181    | 2.969.017    | 3.084.991    | 3.205.252    |
| COSTO FIJO                 | 84.993       | 139.741      | 153.414      | 155.101      | 156.801      |
| <b>PE (CANTIDAD)</b>       | <b>7.315</b> | <b>8.437</b> | <b>8.913</b> | <b>8.673</b> | <b>8.439</b> |

**GRAFICO**  
**PUNTO DE EQUILIBRIO (AÑO 1)**

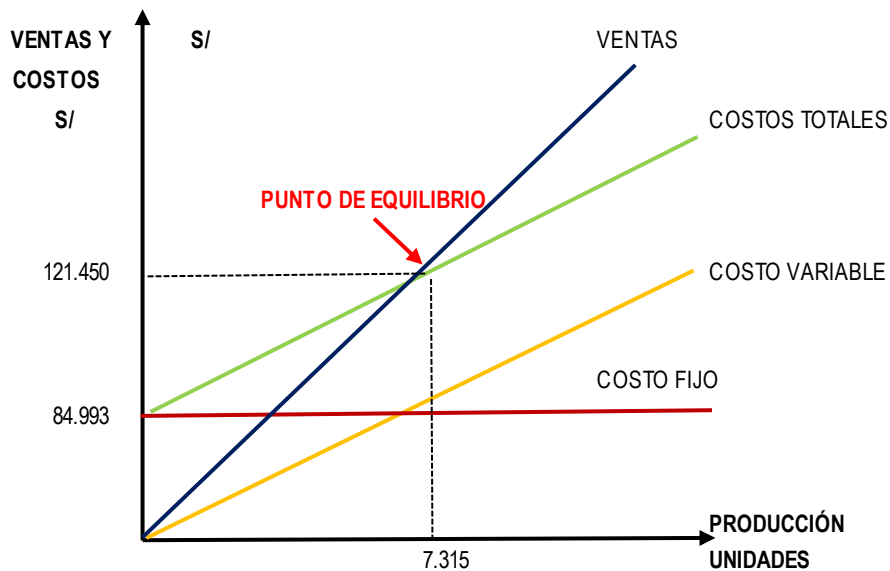


Gráfico 23 Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO (PE)  
CANTIDAD

$$QE = \frac{COSTO FIJO}{W - CVU}$$

Donde: CF Costo Fijo  
W Valor de Venta unitario  
CVU Costo de Venta Unitario

## 6.8 Presupuesto de ingresos

Se tiene proyectado ventas mensuales de 15000 unidades, en el primer año, luego en el segundo ir creciendo a un volumen de 3%.

Tabla 39 Cantidad proyectada de ventas

|                  |        |
|------------------|--------|
| CANTIDAD MENSUAL | 15.000 |
| PRECIO FOB USD   | 4,96   |
| Tipo de cambio:  | 3,30   |

Tabla 40 Flujo de ingresos anuales - Dólares

| FLUJO DE INGRESOS ANUALES |           |        |
|---------------------------|-----------|--------|
| AÑO                       | VALOR     | MONEDA |
| 1                         | 669.048   | USD    |
| 2                         | 918.825   | USD    |
| 3                         | 946.391   | USD    |
| 4                         | 974.782   | USD    |
| 5                         | 1.004.026 | USD    |

Tabla 41 Flujo de ingresos anuales - Soles

| FLUJO DE INGRESOS ANUALES |           |        |
|---------------------------|-----------|--------|
| AÑO                       | VALOR     | MONEDA |
| 1                         | 2.241.311 | PEN    |
| 2                         | 3.105.632 | PEN    |
| 3                         | 3.227.192 | PEN    |
| 4                         | 3.353.251 | PEN    |
| 5                         | 3483969,7 | PEN    |



Tabla 42 Ventas mensuales en dólares

| USD    | MES 1 | MES 2 | MES 3 | MES 4  | MES 5  | MES 6  | MES 7  | MES 8  | MES 9  | MES 10 | MES 11 | MES 12 | TOTAL USD |
|--------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------|
| VENTAS | -     | -     | -     | 74.339 | 74.339 | 74.339 | 74.339 | 74.339 | 74.339 | 74.339 | 74.339 | 74.339 | 669.048   |

Tabla 43 Ventas mensuales en soles

| PEN    | MES 1 | MES 2 | MES 3 | MES 4  | MES 5  | MES 6  | MES 7  | MES 8  | MES 9  | MES 10 | MES 11 | MES 12 | Año 1    |
|--------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----------|
| VENTAS | -     | -     | -     | 249.03 | 249.03 | 249.03 | 249.03 | 249.03 | 249.03 | 249.03 | 249.03 | 249.03 | 2.241.31 |

Tabla 44 Ventas anuales en soles

|        | Año 1     | Año 2     | Año 3     | Año 4     | Año 5     |
|--------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| VENTAS | 2.241.311 | 3.105.632 | 3.227.192 | 3.353.251 | 3.483.970 |

Resumen:

Precio USD por envase Tetra Pak: \$ 4.96

Precio USD por Caja x 12 unid: \$ 59.52

Precio por Pallet x 130 unid: \$ 644.80

Precio por contenedor x 1040 unid: \$ 5158.40

En el primer año se evidencia la venta de 120,000 unidades de yogurt al año.

## 6.8 Presupuesto de egresos

Tabla 45 Gastos administrativos mensual

| EGRESOS                      |                   |
|------------------------------|-------------------|
| MUEBLES Y ENSERES DE OFICINA | 1.510,00          |
| EQUIPOS DE COMPUTACIÓN       | 3.800,00          |
| ACTIVOS INTANGIBLES          | 16.561,00         |
| CAPITAL DE TRABAJO MENSUAL   | 11,601,00         |
| PLANILLA MENSUAL             | 5.213,00          |
| GASTOS DE OFICINA            | 45.000,00         |
| COSTOS DE VENTA MENSUAL      | 220.395,56        |
| <b>TOTAL EGRESOS MENSUAL</b> | <b>304,080.56</b> |

Tabla 46 Flujo de egresos anuales

| EGRESOS                  | Año 1            | Año 2            | Año 3            | Año 4            | Año 5            |
|--------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| COSTO DE VENTAS          | 1.983.560        | 2.748.484        | 2.856.065        | 2.967.628        | 3.083.313        |
| GASTOS DE ADMINISTRACIÓN | 67.288           | 92.467           | 105.897          | 107.334          | 108.144          |
| GASTOS DE VENTAS         | 103.933          | 158.728          | 163.226          | 167.888          | 172.403          |
| GASTOS FINANCIEROS       | 22.992           | 21.335           | 8.252            | -                | -                |
| AMORTIZACIÓN DE PRÉSTAMO | 32.257           | 52.330           | 65.413           | -                | -                |
| IMPUESTOS                | 30.737           | 31.256           | 30.091           | 32.569           | 35.432           |
| <b>TOTAL</b>             | <b>2.240.768</b> | <b>3.104.600</b> | <b>3.228.944</b> | <b>3.275.418</b> | <b>3.399.292</b> |

## 6.9 Flujo de caja proyectado

Tabla 47 Flujo de caja mensual

| <b>FLUJO DE CAJA</b>                              | <b>Año 0</b> | <b>Año 1</b> |              |              |              |              |              |              |              |              |               |               |               | <b>TOTAL</b> |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|--------------|
| (Expresado en Soles)                              |              | <b>MES 1</b> | <b>MES 2</b> | <b>MES 3</b> | <b>MES 4</b> | <b>MES 5</b> | <b>MES 6</b> | <b>MES 7</b> | <b>MES 8</b> | <b>MES 9</b> | <b>MES 10</b> | <b>MES 11</b> | <b>MES 12</b> | <b>S/</b>    |
| <b>INGRESOS</b>                                   |              | 320.000      | -            | -            | 249.035      | 249.035      | 249.035      | 249.035      | 249.035      | 249.035      | 249.035       | 249.035       | 249.035       | 2.561.311    |
| VENTAS  |              | -            | -            | -            | 249.035      | 249.035      | 249.035      | 249.035      | 249.035      | 249.035      | 249.035       | 249.035       | 249.035       | 2.241.311    |
| PRÉSTAMO  |              | 150.000      |              |              |              |              |              |              |              |              |               |               |               | 150.000      |
| ACCIONISTAS                                       |              | 170.000      |              |              |              |              |              |              |              |              |               |               |               | 170.000      |
| <b>EGRESOS</b>                                    |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |               |               |               |              |
| COSTO DE VENTAS                                   |              | -            | -            | -            | 220.396      | 220.396      | 220.396      | 220.396      | 220.396      | 220.396      | 220.396       | 220.396       | 220.396       | 1.983.560    |
| GASTOS DE ADMINISTRACIÓN                          |              | 2.582        | 1.782        | 6.167        | 6.167        | 6.167        | 6.167        | 6.167        | 6.167        | 6.167        | 6.167         | 6.167         | 6.167         | 66.038       |
| GASTOS DE VENTAS                                  |              | 227          | 227          | 6.513        | 10.728       | 10.728       | 10.728       | 10.728       | 10.728       | 10.728       | 10.728        | 10.728        | 10.728        | 103.517      |
| GASTOS FINANCIEROS                                |              | -            | -            | -            | 2.815        | 2.753        | 2.689        | 2.625        | 2.559        | 2.492        | 2.423         | 2.353         | 2.282         | 22.992       |
| AMORTIZACIÓN DE PRÉSTAMO                          |              | -            | -            | -            | 3.323        | 3.386        | 3.449        | 3.514        | 3.580        | 3.647        | 3.716         | 3.785         | 3.856         | 32.257       |
| IMPUESTOS   |              | -            | -            | -            | 3.464        | 3.464        | 3.464        | 3.464        | 3.464        | 3.464        | 3.464         | 3.464         | 3.464         | 31.180       |
| FLUJO NETO<br>(+ ) DEPRECIACION Y<br>AMORTIZACIÓN |              | 317.191      | 2.009        | 12.681       | 2.141        | 2.141        | 2.141        | 2.141        | 2.141        | 2.141        | 2.141         | 2.141         | 2.141         | 321.767      |
|   |              | 230          | 230          | 230          | 230          | 230          | 230          | 230          | 230          | 230          | 230           | 230           | 230           | 2.757        |
| INVERSIÓN   |              | 288.669      |              |              |              |              |              |              |              |              |               |               |               | 288.669      |
| FLUJO DE CAJA                                     |              | 288.669      | 317.421      | 1.779        | 12.451       | 2.370        | 2.370        | 2.370        | 2.370        | 2.370        | 2.370         | 2.370         | 2.370         | 35.855       |

Tabla 48 Flujo de caja anual

| <b>FLUJO DE CAJA</b>            |                 |                |              |               |               |               |
|---------------------------------|-----------------|----------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| (Expresado en Soles)            | <b>Año 0</b>    | <b>Año 1</b>   | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b>  | <b>Año 4</b>  | <b>Año 5</b>  |
| <b>INGRESOS</b>                 |                 | 2.561.311      | 3.105.632    | 3.227.192     | 3.353.251     | 3.483.970     |
| VENTAS                          |                 | 2.241.311      | 3.105.632    | 3.227.192     | 3.353.251     | 3.483.970     |
| PRÉSTAMO                        |                 | 150.000        |              |               |               |               |
| ACCIONISTAS                     |                 | 170.000        |              |               |               |               |
| <b>EGRESOS</b>                  |                 |                |              |               |               |               |
| COSTO DE VENTAS                 |                 | 1.983.560      | 2.748.484    | 2.856.065     | 2.967.628     | 3.083.313     |
| GASTOS DE ADMINISTRACIÓN        |                 | 66.038         | 92.467       | 105.897       | 107.334       | 108.144       |
| GASTOS DE VENTAS                |                 | 103.517        | 158.728      | 163.226       | 167.888       | 172.403       |
| GASTOS FINANCIEROS              |                 | 22.992         | 21.335       | 8.252         | -             | -             |
| AMORTIZACIÓN DE PRÉSTAMO        |                 | 32.257         | 52.330       | 65.413        | -             | -             |
| IMPUESTOS                       |                 | 31.180         | 31.256       | 30.091        | 32.569        | 35.432        |
| <b>FLUJO NETO</b>               |                 | <b>321.767</b> | <b>1.032</b> | <b>-1.752</b> | <b>77.834</b> | <b>84.677</b> |
| (+) DEPRECIACION Y AMORTIZACIÓN |                 | 2.757          | 2.757        | 2.757         | 2.757         | 1.807         |
| INVERSIÓN                       | -288.669        |                |              |               |               |               |
| <b>FLUJO DE CAJA</b>            | <b>-288.669</b> | <b>324.525</b> | <b>3.789</b> | <b>1.005</b>  | <b>80.591</b> | <b>86.484</b> |

## 6.10 Estado de ganancias y perdida

Tabla 49 Estado de Ganancias y pérdidas mensual

| (Expresado en Soles)            | MES 1        | MES 2        | MES 3        | MES 4         | MES 5         | MES 6         | MES 7         | MES 8         | MES 9         | MES 10        | MES 11        | MES 12        | Año 1            |
|---------------------------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|------------------|
| <b>VENTAS</b>                   |              |              |              | 249.035       | 249.035       | 249.035       | 249.035       | 249.035       | 249.035       | 249.035       | 249.035       | 249.035       | <b>2.241.311</b> |
| <b>COSTO DE VENTAS</b>          |              |              |              | 220.396       | 220.396       | 220.396       | 220.396       | 220.396       | 220.396       | 220.396       | 220.396       | 220.396       | <b>1.983.560</b> |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>           | -            | -            | -            | <b>28.639</b> | <b>28.639</b> | <b>28.639</b> | <b>28.639</b> | <b>28.639</b> | <b>28.639</b> | <b>28.639</b> | <b>28.639</b> | <b>28.639</b> | <b>257.751</b>   |
| <b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b> | <b>2.582</b> | <b>1.782</b> | <b>6.167</b> | <b>6.167</b>  | <b>6.167</b>  | <b>6.167</b>  | <b>6.167</b>  | <b>6.167</b>  | <b>6.167</b>  | <b>6.167</b>  | <b>6.167</b>  | <b>6.167</b>  | <b>66.038</b>    |
| CONSTITUCIÓN DE EMPRESA         | 500          |              |              |               |               |               |               |               |               |               |               |               | <b>500</b>       |
| GASTOS NOTARIALES               | 300          |              |              |               |               |               |               |               |               |               |               |               | <b>300</b>       |
| ALQUILER DE LOCAL               | 500          | 500          | 500          | 500           | 500           | 500           | 500           | 500           | 500           | 500           | 500           | 500           | <b>6.000</b>     |
| GASTOS VARIOS                   | 300          | 300          | 300          | 300           | 300           | 300           | 300           | 300           | 300           | 300           | 300           | 300           | <b>3.600</b>     |
| PLANILLA                        | -            | -            | 3.785        | 3.785         | 3.785         | 3.785         | 3.785         | 3.785         | 3.785         | 3.785         | 3.785         | 3.785         | <b>37.850</b>    |
| CONTABILIDAD                    | -            | -            | 600          | 600           | 600           | 600           | 600           | 600           | 600           | 600           | 600           | 600           | <b>6.000</b>     |
| ASESORIA LEGAL                  | 500          | 500          | 500          | 500           | 500           | 500           | 500           | 500           | 500           | 500           | 500           | 500           | <b>6.000</b>     |
| ÚTILES DE ESCRITORIO            | 140          | 140          | 140          | 140           | 140           | 140           | 140           | 140           | 140           | 140           | 140           | 140           | <b>1.680</b>     |
| ÚTILES DE ASEO                  | 60           | 60           | 60           | 60            | 60            | 60            | 60            | 60            | 60            | 60            | 60            | 60            | <b>720</b>       |
| IMPRESIONES (TINTA)             | 100          | 100          | 100          | 100           | 100           | 100           | 100           | 100           | 100           | 100           | 100           | 100           | <b>1.200</b>     |
| DEFENSA CIVIL                   | 13           | 13           | 13           | 13            | 13            | 13            | 13            | 13            | 13            | 13            | 13            | 13            | <b>150</b>       |
| REGISTRO DE MARCA               | 8            | 8            | 8            | 8             | 8             | 8             | 8             | 8             | 8             | 8             | 8             | 8             | <b>100</b>       |
| PERMISOS MUNICIPALES            | 8            | 8            | 8            | 8             | 8             | 8             | 8             | 8             | 8             | 8             | 8             | 8             | <b>100</b>       |
| DEPRECIACIÓN Y AMORTIZAC        | 153          | 153          | 153          | 153           | 153           | 153           | 153           | 153           | 153           | 153           | 153           | 153           | <b>1.838</b>     |

|                                      |            |            |              |               |               |               |               |               |               |               |               |               |                |
|--------------------------------------|------------|------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| <b>GASTOS DE VENTAS</b>              | <b>227</b> | <b>227</b> | <b>6.513</b> | <b>10.728</b> | <b>10.728</b> | <b>10.728</b> | <b>10.728</b> | <b>10.728</b> | <b>10.728</b> | <b>10.728</b> | <b>10.728</b> | <b>10.728</b> | <b>103.517</b> |
| BROKER                               | -          | -          | 5.025        | 8.716         | 8.716         | 8.716         | 8.716         | 8.716         | 8.716         | 8.716         | 8.716         | 8.716         | 83.471         |
| AGENTE DE ADUANA                     |            |            |              | 300           | 300           | 300           | 300           | 300           | 300           | 300           | 300           | 300           | 2.700          |
| BASC                                 |            |            |              | 223           | 223           | 223           | 223           | 223           | 223           | 223           | 223           | 223           | 2.010          |
| ÚTILES DE ESCRITORIO                 | 70         | 70         | 70           | 70            | 70            | 70            | 70            | 70            | 70            | 70            | 70            | 70            | 840            |
| ÚTILES DE ASEO                       | 30         | 30         | 30           | 30            | 30            | 30            | 30            | 30            | 30            | 30            | 30            | 30            | 360            |
| IMPRESIONES (TINTA)                  | 50         | 50         | 50           | 50            | 50            | 50            | 50            | 50            | 50            | 50            | 50            | 50            | 600            |
| PLANILLA DEPRECIACIÓN Y AMORTIZAC    | -          | -          | 1.262        | 1.262         | 1.262         | 1.262         | 1.262         | 1.262         | 1.262         | 1.262         | 1.262         | 1.262         | 12.617         |
|                                      | 77         | 77         | 77           | 77            | 77            | 77            | 77            | 77            | 77            | 77            | 77            | 77            | 919            |
| <b>UTILIDAD OPERATIVA</b>            | <b>-</b>   | <b>-</b>   | <b>-</b>     | <b>11.744</b> | <b>11.744</b> | <b>11.744</b> | <b>11.744</b> | <b>11.744</b> | <b>11.744</b> | <b>11.744</b> | <b>11.744</b> | <b>11.744</b> | <b>88.196</b>  |
| <b>GASTOS FINANCIEROS</b>            | <b>-</b>   | <b>-</b>   | <b>-</b>     | <b>2.815</b>  | <b>2.753</b>  | <b>2.689</b>  | <b>2.625</b>  | <b>2.559</b>  | <b>2.492</b>  | <b>2.423</b>  | <b>2.353</b>  | <b>2.282</b>  | <b>22.992</b>  |
|                                      |            |            |              |               |               |               |               |               |               |               |               |               | -              |
| INTERESES                            | -          | -          | -            | 2.815         | 2.753         | 2.689         | 2.625         | 2.559         | 2.492         | 2.423         | 2.353         | 2.282         | 22.992         |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>   | <b>-</b>   | <b>-</b>   | <b>-</b>     | <b>8.928</b>  | <b>8.991</b>  | <b>9.054</b>  | <b>9.119</b>  | <b>9.185</b>  | <b>9.252</b>  | <b>9.321</b>  | <b>9.390</b>  | <b>9.462</b>  | <b>65.204</b>  |
| <b>IMPUESTOS</b> 29,50%              | <b>-</b>   | <b>-</b>   | <b>-</b>     | <b>3.464</b>  | <b>3.464</b>  | <b>3.464</b>  | <b>3.464</b>  | <b>3.464</b>  | <b>3.464</b>  | <b>3.464</b>  | <b>3.464</b>  | <b>3.464</b>  | <b>31.180</b>  |
| <b>UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS</b> | <b>-</b>   | <b>-</b>   | <b>-</b>     | <b>5.464</b>  | <b>5.526</b>  | <b>5.590</b>  | <b>5.655</b>  | <b>5.721</b>  | <b>5.788</b>  | <b>5.856</b>  | <b>5.926</b>  | <b>5.997</b>  | <b>34.024</b>  |

Tabla 50 Estado de Ganancias y pérdidas anual

| (Expresado en Soles)            | Año 1          | Año 2          | Año 3          | Año 4          | Año 5          |
|---------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>VENTAS</b>                   | 2.241.311      | 3.105.632      | 3.227.192      | 3.353.251      | 3.483.970      |
| <b>COSTO DE VENTAS</b>          | 1.983.560      | 2.748.484      | 2.856.065      | 2.967.628      | 3.083.313      |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>           | <b>257.751</b> | <b>357.148</b> | <b>371.127</b> | <b>385.624</b> | <b>400.657</b> |
| <b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b> | <b>66.038</b>  | <b>92.467</b>  | <b>105.897</b> | <b>107.334</b> | <b>108.144</b> |
| CONSTITUCIÓN DE EMPRESA         | 500            |                |                |                |                |
| GASTOS NOTARIALES               | 300            |                |                |                |                |
| ALQUILER DE LOCAL               | 6.000          | 6.600          | 7.200          | 7.800          | 8.400          |
| GASTOS VARIOS                   | 3.600          | 3.708          | 3.819          | 3.934          | 4.052          |
| PLANILLA                        | 37.850         | 62.560         | 74.560         | 74.560         | 74.560         |
| CONTABILIDAD                    | 6.000          | 7.800          | 8.400          | 9.000          | 9.600          |
| ASESORIA LEGAL                  | 6.000          | 6.000          | 6.000          | 6.000          | 6.000          |
| ÚTILES DE ESCRITORIO            | 1.680          | 1.800          | 1.854          | 1.910          | 1.967          |
| ÚTILES DE ASEO                  | 720            | 600            | 618            | 637            | 656            |
| IMPRESIONES (TINTA)             | 1.200          | 1.200          | 1.236          | 1.273          | 1.311          |
| DEFENSA CIVIL                   | 150            | 155            | 159            | 164            | 169            |
| REGISTRO DE MARCA               | 100            | 103            | 106            | 109            | 113            |
| PERMISOS MUNICIPALES            | 100            | 103            | 106            | 109            | 113            |
| DEPRECIACIÓN Y AMORTIZAC        | 1.838          | 1.838          | 1.838          | 1.838          | 1.205          |
| <b>GASTOS DE VENTAS</b>         | <b>103.517</b> | <b>158.728</b> | <b>163.226</b> | <b>167.888</b> | <b>172.403</b> |
| BROKER                          | 83.471         | 108.697        | 112.952        | 117.364        | 121.939        |
| AGENTE DE ADUANA                | 2.700          | 3.708          | 3.819          | 3.934          | 4.052          |
| BASC                            | 2.010          | 2.704          | 2.728          | 2.752          | 2.776          |
| ÚTILES DE ESCRITORIO            | 840            | 1.800          | 1.854          | 1.910          | 1.967          |

|                                      |        |               |                |                |                |                |
|--------------------------------------|--------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| ÚTILES DE ASEO                       |        | 360           | 600            | 618            | 637            | 656            |
| IMPRESIONES (TINTA)                  |        | 600           | 1.200          | 1.236          | 1.273          | 1.311          |
| PLANILLA                             |        | 12.617        | 39.100         | 39.100         | 39.100         | 39.100         |
| DEPRECIACIÓN Y AMORTIZAC             |        | 919           | 919            | 919            | 919            | 602            |
| <b>UTILIDAD OPERATIVA</b>            |        | <b>88.196</b> | <b>105.953</b> | <b>102.004</b> | <b>110.402</b> | <b>120.109</b> |
| <b>GASTOS FINANCIEROS</b>            |        | 22.992        | 21.335         | 8.252          | -              | -              |
|                                      |        | -             |                |                |                |                |
| INTERESES                            |        | 22.992        | 21.335         | 8.252          |                |                |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>   |        | <b>65.204</b> | <b>84.618</b>  | <b>93.752</b>  | <b>110.402</b> | <b>120.109</b> |
| <b>IMPUESTOS</b>                     | 29,50% | 31.180        | 31.256         | 30.091         | 32.569         | 35.432         |
| <b>UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS</b> |        | <b>34.024</b> | <b>53.362</b>  | <b>63.661</b>  | <b>77.834</b>  | <b>84.677</b>  |



## 6.11 Evaluación de la inversión

### 6.11.1 Evaluación económica

#### VAN Y TIR ECONÓMICO

|                     |                 |                |               |               |               |               |
|---------------------|-----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| FLUJO NETO          |                 | <b>354.024</b> | <b>74.697</b> | <b>71.913</b> | <b>77.834</b> | <b>84.677</b> |
| (*)<br>DEPRECIACIÓN |                 | 2.757          | 2.757         | 2.757         | 2.757         | 1.807         |
| INVERSIÓN           | -288.669        |                |               |               |               |               |
| FLUJOS A VPN        | <b>-288.669</b> | <b>356.782</b> | <b>77.454</b> | <b>74.670</b> | <b>80.591</b> | <b>86.484</b> |
| COK                 | 11,39%          | Patrimonio     |               |               |               |               |

|            |          |                   |        |        |        |        |
|------------|----------|-------------------|--------|--------|--------|--------|
| <b>VAN</b> | -288.669 | 356.782           | 77.454 | 74.670 | 80.591 | 86.484 |
| <b>VAN</b> |          | <b>250.851,34</b> |        |        |        |        |
| <b>TIR</b> |          | <b>61,27%</b>     |        |        |        |        |

#### FLUJO DE CAJA ECONOMICO AFECTADO POR INFLACION

|            |          |         |        |        |        |        |
|------------|----------|---------|--------|--------|--------|--------|
| <b>VAN</b> | -288.669 | 356.782 | 77.454 | 74.670 | 80.591 | 86.484 |
|------------|----------|---------|--------|--------|--------|--------|

| SUPUESTOS       |        |                                |            |                   |
|-----------------|--------|--------------------------------|------------|-------------------|
| <b>1+r</b>      | 1,1431 | Deuda + Patrimonio             | <b>VAN</b> | <b>196.114,76</b> |
| <b>1+ Infla</b> | 1,03   | Inflación                      | <b>r'</b>  | <b>17,74%</b>     |
| <b>1+r'</b>     | 1,1774 | Inflación x Deuda + Patrimonio | <b>TIR</b> | <b>61,27%</b>     |
| <b>r'</b>       | 0,1774 | Factor                         |            |                   |

Gráfico 24 Cálculo del VAN y TIR económico

El VAN (Valor actual neto) se muestra que es mayor a 0, por lo que se entiende que el negocio es rentable. Se ha usado una tasa COK, la cual es extraída de la estructura de Deuda – Patrimonio debido al financiamiento de la empresa.

#### Tasa interna de retorno (TIR)

La tasa interna de retorno nos indica el porcentaje de ganancia que se obtiene sobre la inversión. En este caso, el TIR arroja un valor de 61,27%, superando el porcentaje estimado del análisis del costo de inversión.

## 6.11.2 Evaluación financiera

### VAN Y TIR FINANCIERO

|                  |                 |                |              |               |               |               |
|------------------|-----------------|----------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| FLUJO NETO       |                 | <b>321.767</b> | <b>1.032</b> | <b>-1.752</b> | <b>77.834</b> | <b>84.677</b> |
| (+) DEPRECIACIÓN |                 | 2.757          | 2.757        | 2.757         | 2.757         | 1.807         |
| INVERSIÓN        | -288.669        |                |              |               |               |               |
| FLUJO DE CAJA    | <b>-288.669</b> | <b>324.525</b> | <b>3.789</b> | <b>1.005</b>  | <b>80.591</b> | <b>86.484</b> |

|             |               |
|-------------|---------------|
| <b>VAN</b>  | <b>70.452</b> |
| <b>WACC</b> | <b>0,1774</b> |
| <b>TIR</b>  | <b>34,32%</b> |

| SUPUESTOS       |        |                                |
|-----------------|--------|--------------------------------|
| <b>1+r</b>      | 1,1431 | Deuda + Patrimonio             |
| <b>1+ Infla</b> | 1,03   | Inflación                      |
| <b>1+r'</b>     | 1,1774 | Inflación x Deuda + Patrimonio |
| <b>r'</b>       | 0,1774 | Factor                         |

### FLUJO DE CAJA FINANCIERO AFECTADO POR INFLACION

| SUPUESTOS       |        |                                |                  |
|-----------------|--------|--------------------------------|------------------|
| <b>1+r</b>      | 1,1431 | Deuda + Patrimonio             | <b>VAN</b>       |
| <b>1+ Infla</b> | 1,03   | Inflación                      | <b>70.452,44</b> |
| <b>1+r'</b>     | 1,1774 | Inflación x Deuda + Patrimonio | <b>r'</b>        |
| <b>r'</b>       | 0,1774 | Factor                         | <b>17,74%</b>    |
|                 |        |                                | <b>TIR</b>       |
|                 |        |                                | <b>34,32%</b>    |

Con respecto a la evaluación financiera, nos damos cuenta que el negocio si llega a ser rentable, esto se debe a que la VAN resulta ser mayor a 0, lo que, a pesar de ser nuevos en el mercado, el impacto que tendrían las ventas del yogurt en Ámsterdam resultan ser una buena alternativa de negocio hoy en día.

### 6.11.3 Evaluación social

Desde el primer momento en el que el negocio inicie sus actividades, este tendrá un impacto positivo en la sociedad ya que estará dando mayor trabajo a agricultores y empresas comercializadoras de productos agrícolas, así mismo promueve la exportación de productos con valor agregado al país.

Por último, los programas de responsabilidad social que se trabajarán con la empresa tendrán un gran impacto a los ojos del mundo creando conciencia social y de cooperación.

#### 6.11.4 Impacto ambiental

La responsabilidad ambiental de la empresa radica en la utilización de materiales reciclables, y que se originan de la misma naturaleza, así mismo el cultivar y producir productos orgánicos, contribuimos al cuidado del medio.

#### 6.12 Evaluación de costo de oportunidad del capital de trabajo

##### Cálculo del WACC - Modelo CAPM

| Estructura Deuda - Patrimonio   | Costo de Capital |        | (1-T) | Peso (W) |         | Costo (K x W) |
|---------------------------------|------------------|--------|-------|----------|---------|---------------|
| Préstamo bancario               | Cd               | 25,00% | 0,71  | Wd       | 46,88%  | 8,26%         |
| Patrimonio                      | Ks               | 11,39% | 1     | Ws       | 53,13%  | 6,05%         |
| <b>Total Deuda y Patrimonio</b> |                  |        |       |          | 100,00% | <b>14,31%</b> |

|  |
|--|
| WACC= $Wd [Kd(1-t)] + Ws Ks$           |
| $Ks = CAPM + \text{Riesgo país}$       |
| $CAPM = Klr + (Km - Klr) \text{ Beta}$ |

|        |
|--------|
| 14,31% |
| 11,39% |
| 10,22% |

##### Donde:

|  |
|--|
| <b>Klr</b> : Tasa de libre riesgo  |
| <b>(Km-Klr)</b> : Prima por riesgo de mercado  |
| <b>Beta</b> : Índice normalizado que mide el riesgo de mercado del activo financiero |
| <b>Riesgo país</b>   |

##### Datos de empresa del Sector: Gloria S.A.

##### Abril 2013

|       |
|-------|
| 4,19% |
| 8,15% |
| 0,74  |
| 1,17% |

(CATÓLICA, 2013)

## 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 7.1 Conclusiones

- Hoy en día los consumidores del mundo están cambiando sus hábitos alimenticios buscando disminuir los problemas de obesidad y desnutrición que existe.
- Las tendencias de consumo están evolucionando haciendo que el cliente tome en cuenta los beneficios que presenta el producto a consumir.
- Holanda, es el tercer país con mayor consumo per cápita de yogurt en la Unión Europea, con un aproximado de 35 litros al año.
- Las relaciones comerciales respecto a la exportación de yogures peruanos al mercado holandés, no están muy acentuados.
- Perú se ha consolidado como uno de los principales países productor y exportador de arándanos en sus diferentes variedades, esto se debe al impulso que ejerce el estado para la mejora del diseño del producto.
- Actualmente, Holanda es el primer país de la Unión Europea en el consumo de arándanos peruanos.
- La proyección de consumo per cápita de Holanda al 2021 representan un promedio de 45%.
- El Yogurt de arándanos tiene una ventaja competitiva frente al resto ya que es 100% orgánico, y no intervienen químicos en su composición.
- Existe una situación propicia para introducir al mercado una cantidad aproximada de 15,000 unidades de yogurt mensualmente.
- Se espera captar mercado objetivo en un 15% a mediano plazo (3 años), lo que actualmente representa un aproximado de 67,000 clientes potenciales.

- El proyecto al tener una VAN positiva se ve como viable, con un valor de 75.341.
- El uso de los envases y embalajes ayudan a la protección del producto, así como también funcionan como publicidad silenciosa, lo que beneficia en el consumo de yogurt.
- La Unión Europea y Perú actualmente tienen un acuerdo bilateral de comercio en el que se dan preferencias arancelarias con respecto a varios productos, siendo este uno de los beneficiados al tener un ad valorem de 0%.
- Los costos de producción, tiene una participación del 90% en el precio final del producto.
- Los estados financieros arrojan una utilidad de 29.195 dólares americanos para el primer año, existiendo una tendencia positiva para los siguientes años.
- Se estiman que las ventas crezcan a un ritmo de 3% anual.

## 7.2 Recomendaciones

- Hacer una investigación de mercado más profunda y directa in situ, usando medios científicos para obtención de datos.
- Seguir en la búsqueda de mejores alternativas de mercado para comercialización y ventas a fin de ocupar cada vez mayor cantidad de clientes potenciales con nuevas necesidades de mercado.
- Monitorear las estrategias de la competencia a fin de tener una reacción inmediata ante los cambios que estos puedan hacer en sus ofertas.
- La innovación nunca se termina, por lo que es importante estar siempre a la vanguardia mejorando poco a poco los productos, de esta manera se irá evolucionando de la mano con el consumidor.
- El crear un vínculo con el cliente ayudará a la empresa a mantenerse al tanto de las nuevas preferencias de consumo, lo cual es beneficioso para futuros desarrollos de producto.
- Fomentar el desarrollo de productos elaborados, dando soluciones de alimentos diversos a los clientes holandeses que consumen arándanos.
- Tener participación en la feria Nationale GezondheidsBeurs, que se lleva a cabo en Ámsterdam, ya que sirve como una ventana comercial para el producto.
- Emplear las utilidades operativas del negocio que se tienen para desarrollar nuevos productos, a fin de ampliar la gama que se ofrece.

## BIBLIOGRAFÍA

- Secretaría de la Convención Internacional de Protección Fitosanitaria. (2006). *NORMAS INTERNACIONALES PARA MEDIDAS FITOSANITARIAS*. Roma.
- (MINAGRI), M. d. (2016). Producción comercio y perspectivas 2016. *El arándano en el Perú y el mundo*, 42.
- Academica, W. (20 de abril de 2018). *Wikipedia - La enciclopedia libre*. Obtenido de Natamicina: <https://es.wikipedia.org/wiki/Natamicina>
- Agrimundo. (s.f.). *Países Bajos: importante crecimiento en el consumo de frutillas*. Obtenido de <http://www.agrimundo.gob.cl/?p=32798>
- Alimentos.org.es. (2018). *Alimentos*. Obtenido de Descubre cuales son las propiedades nutricionales que tienen los alimentos: <https://alimentos.org.es/arandanos/comparar-propiedades-almendras>
- CATÓLICA, C. . (30 de abril de 2013). *REPORTE FINANCIERO CENTRUM*. Obtenido de GLORIA SA: [http://centrum.pucp.edu.pe/adjunto/upload/publicacion/archivo/mbag\\_tc18\\_grupo\\_3\\_gloria\\_sa.pdf](http://centrum.pucp.edu.pe/adjunto/upload/publicacion/archivo/mbag_tc18_grupo_3_gloria_sa.pdf)
- CBI - Ministry of foreign Affairs. (2018). *Market information*. Obtenido de <https://www.cbi.eu/market-information/>
- Central Intelligence Agency. (15 de noviembre de 2018). *The World Factbook*. Obtenido de Library: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/nl.html>
- Comercio, E. (23 de enero de 2014). *Siete puntos claves en los cambios de la ley de mypes*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/peru/siete-puntos-claves-cambios-ley-mypes-165266>
- COMETRADE. (s.f.). *Holanda*. Obtenido de <https://comtrade.un.org/>
- Emprender. (09 de marzo de 2017). *Iniciando mi negocio*. Obtenido de ¿Cómo me inscribo en el RUC?: <http://emprender.sunat.gob.pe/como-me-inscribo-en-el-ruc>
- Emprender, S. (s.f.). *Régimen MYPE Tributario - RMT*. Obtenido de <http://emprender.sunat.gob.pe/regimen-mype>
- Expansión. (Junio de 2018). *Datosmacro.com*. Obtenido de PIB de Holanda: <https://datosmacro.expansion.com/pib/holanda>
- Gezondheids Beurs*. (s.f.). Obtenido de <https://www.denationalegezondheidsbeurs.nl/>
- INDECOPI. (s.f.). *Registro de marca*. Obtenido de <https://www.indecopi.gob.pe/en/web/signos-distintivos/registro-de-marca-y-otros-signos>

- Infocampo. (2016). *Lechería*. Obtenido de Los franceses consumen 45 litros por año por persona, seguido muy lejos por Holanda con 35 litros.:  
<https://www.infocampo.com.ar/francia-es-el-mayor-consumidor-de-yogur-del-mundo/>
- Infocampo. (s.f.). *Francia es el mayor consumidor de yogur del mundo*. Obtenido de <http://www.infocampo.com.ar/francia-es-el-mayor-consumidor-de-yogur-del-mundo/>
- INFORMATICA, I. N. (2010). *CLASIFICACION INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME (CIIU)*. LIMA.
- Legiscomex.com. (2018). *Canales de distribución en Holanda*. Obtenido de <https://www.legiscomex.com/Documentos/canales-de-distribucion-holanda-2015-rci300>
- Map, T. (s.f.). Obtenido de <https://www.trademap.org/Index.aspx>
- Medina, A. (24 de febrero de 2015). *Entrepreneur*. Obtenido de 6 claves para elegir el nombre de tu marca: <https://www.entrepreneur.com/article/267922>
- MINCETUR, M. d. (2018). *Acuerdos Comerciales del Perú*. Obtenido de Acuerdo Comercial entre Perú y la Unión Europea:  
[http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=50&Itemid=73](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=50&Itemid=73)
- MINTRA, M. d. (27 de marzo de 1997). *Programa de difusión de la Legislación Laboral*. Obtenido de TEXTO UNICO ORDENADO DEL D. LEG. N° 728, LEY DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD LABORAL:  
[http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/normasLegales/DS\\_003\\_1997\\_TR.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/normasLegales/DS_003_1997_TR.pdf)
- Montero, F. J. (2014). *Aprovisionamiento y almacenaje de alimentos y bebidas en el bar*. España: Ideas Propias.
- NEEF. (s.f.). *Taste Amsterdam*. Obtenido de <http://tasteofamsterdam.com/>
- PLMA'S. (s.f.). *Construya su negocio de Marcade distribuidor con PLMA*. Obtenido de <https://www.plmainternational.com/es>
- Procomer. (s.f.). *Sistema de Inteligencia Comercial - Legiscomex*. Obtenido de Tendencias en el mercado Holandes de comidas preparadas:  
<https://www.legiscomex.com/Documentos/tendencias-mercado-holades-comidas-preparadas-jul-14-17-15not>
- PromPerú. (s.f.). *Súper Frutas* . Obtenido de Súper Arándano: <https://peru.info/es-pe/superfoods/detalle/super-arandano>
- Reciclaje en Holanda*. (s.f.). Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=JJIUCLolG4Q>



- Santander. (noviembre de 2018). *Trade Portal*. Obtenido de PAÍSES BAJOS : LLEGAR AL CONSUMIDOR: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/paises-bajos/llegar-al-consumidor>
- Statista. (2018). *The Statistics Portal*. Obtenido de Total population of Amsterdam from 2008 to 2018: <https://www.statista.com/statistics/753235/total-population-of-amsterdam/>
- StatLine. (21 de noviembre de 2018). *Consumer confidence, economic climate and willingness to buy*. Obtenido de <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/en/dataset/83693ENG/line?ts=1535219855510>
- SUNAT. (09 de marzo de 2017). *Emprender*. Obtenido de Iniciando mi negocio: <http://emprender.sunat.gob.pe/como-me-inscribo-en-el-ruc>
- SUNAT. (2018). *CONVENIOS INTERNACIONALES*. Obtenido de <http://www.aduanet.gob.pe/servlet/AIGcint?Partida=403100020>
- SUNAT. (2018). *RÉGIMEN LABORAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA*. Obtenido de <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/regimenLaboral.html>
- SUNAT. (2018). *Reporte de Exportaciones por Subpartida Nacional/País Destino 2017*. Obtenido de <http://www.aduanet.gob.pe/cl-ad-itestadispartida/resumenPPaisS01Alias>
- SUNAT. (2018). *TRATAMIENTO ARANCELARIO POR SUBPARTIDA NACIONAL*. Obtenido de <http://www.aduanet.gob.pe/itarancel/arancelS01Alias>
- SUNAT. (s.f.). *Concepto - Planilla Electrónica*. Obtenido de <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/planilla-electronica/informacion-general-planilla-electronica/3196-01-concepto-planilla-electronica>
- SUNAT. (s.f.). *RÉGIMEN LABORAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA*: Obtenido de <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/regimenLaboral.html>
- SUNAT. (s.f.). *Regímenes Tributarios*. Obtenido de <https://www.gob.pe/280-regimenes-tributarios>
- Tobón, J. E. (2013). *Plan de negocios para una empresa procesadora de lácteos*. Caldas –Antioquia.
- UNAM, F. (17 de febrero de 2015). *SALUD*. Obtenido de Beneficios de tomar leche de almendras: <http://www.fundacionunam.org.mx/salud/beneficios-de-tomar-leche-de-almendras/>
- Vanguardia, L. (20 de Julio de 2018). *La Vanguardia*. Obtenido de Arándanos: propiedades, beneficios y valor nutricional de unas bayas muy sanas: <https://www.lavanguardia.com/comer/materia->

prima/20180710/45783544503/arandanos-frutas-propiedades-beneficios-valor-nutricional.html

Victoria, M. d. (1 de noviembre de 2018). MODERNIZACIÓN MUNICIPAL / LICENCIAS DE FUNCIONAMIENTO. Lima, Lima, Perú.

Zwitser, C. (2014). *Consejera de Agricultura - Embajada de los Países Bajos*.  
Obtenido de El sector lácteo holandés:  
<http://www.eumedia.es/portales/files/documentos/Holanda.pdf>